

GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Enseigner la gestion dans les *business schools*
- Les actionnaires minoritaires et le droit des sociétés
- Les clubs sportifs d'entreprise (fin XIX^e – début XXI^e siècle)

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES
FONDÉES EN 1794

N° 132 - JUIN 2018

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Réalités méconnues

03

Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ?

Laëtitia LETHIELLEUX

L'épreuve des faits

11

« Ça nous a fait grandir, mettre un pied dans l'âge adulte »

Propositions pour une évolution de l'enseignement de la gestion dans les *business schools*

**Carine CHEMIN-BOUZIR
et Jean-Baptiste SUQUET**

20

« Nul ne peut être contre la vertu... sauf un système »

Sylvie CHEVRIER

22

Les modalités de mise en œuvre de la cartographie de flux de valeur et la santé des travailleurs : une étude de cas multiples

Sébastien BRUÈRE

En quête de théorie

33

Un contrat de société sans contrat d'investissement ?
Les interrogations des actionnaires minoritaires sur le droit des sociétés

Dialogue avec Colette NEUVILLE

Rachelle BELINGA et Blanche SEGRESTIN

41

La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ?

Clotilde CORON et Frédérique PIGEYRE

Autres temps, autres lieux

55

Les clubs sportifs d'entreprise, des organisations prises entre le marteau managérial et l'enclume syndicale ?

Igor MARTINACHE

Mosaïque

66

Jacques Girin : une œuvre singulière à découvrir ou à redécouvrir

À propos de l'ouvrage de Jacques Girin (avec la collaboration de Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michèle Breton), *Langage, organisations, situations et agencements*, Presses de l'Université de Laval, 2016

Franck AGGERI

69

Une analyse des pratiques de « recherche partenariale et collaborative »

À propos de l'ouvrage dirigé par Anne Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay, *Les recherches partenariales et collaboratives*, Presses de l'Université du Québec et Presses universitaires de Rennes, 2017

Damien COLLARD

72

La croissance des investissements intangibles

À propos de l'ouvrage de Jonathan Haskel et Stian Westlake, *Capitalism without Capital. The Rise of the Intangible Economy*, Princeton University Press, 2018

Hervé DUMEZ

75

Jeu vidéo, culture et industrie

À propos de l'ouvrage de Pierre-Jean Benghozi et Philippe Chantepie, *Jeux vidéo : l'industrie culturelle du XXI^e Siècle ?*, Presses de Sciences Po, 2017

Pierre POINSIGNON

77

Traductions des résumés

79

Biographies

Rédaction
Conseil général de l'Économie,
de l'Industrie, de l'Énergie et des
Technologies,
Ministère de l'Économie et des
Finances
120, rue de Bercy - Télédock 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 71
<http://www.annales.org>

François VALÉRIAN
Rédacteur en chef
Gérard COMBY
Secrétaire général
Delphine MANTIENNE
Secrétaire générale adjointe
Marcel CHARBONNIER
Correcteur
Liliane CRAPANZANO
Assistante de la rédaction
Myriam MICHAUX
Webmestre

**Membres du comité de
rédaction**
François VALÉRIAN
Président du Comité de rédaction,
Ministère de l'Économie et des
Finances (CGE)
Rédacteur en chef des Annales
des Mines

Gilles ARNAUD,
Professeur, ESCP Europe
Nicolas BERLAND,
Professeur, Université Paris IX
Dauphine
Michel BERRY,
Ingénieur général des Mines
honoraire, Ecole de Paris du
Management

Thierry BOUDÉS,
Professeur, ESCP Europe
Françoise CHEVALIER,
Professeur, Groupe HEC
Sylvie CHEVRIER
Directrice adjointe Institut de
recherche en gestion (IRG),
Université Paris-Est Marne-la-
Vallée
Hervé DUMEZ,
Directeur de recherche CNRS,
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique

Dominique JACQUET,
Professeur, Université Paris X
Nanterre
Pierre MESSULAM,
SNCF
Christian MOREL,
Sociologue
Frédérique PALLEZ,
Professeur, Centre de gestion
scientifique de Mines Paris-Tech

Jacques SARRAZIN,
Affilié Partner, Lindsay Goldberg
Nathalie RAULET-CROSET,
Professeur, IAE de Paris,
Université Paris 1
Jérôme TUBIANA,
Directeur prospective et veille
sociale, Groupe Danone
Michel VILLETTE,
Professeur, AgroParisTech
Jean-Marc WÉLLER,
Chargé de Recherche CNRS,
LATTS - Ecole Nationale des
Ponts et Chaussées

Autres relecteurs
Aurélien ACCURIER,
ESCP Europe
Franck AGGERI,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Nicole AUBERT,
ESCP Europe
Eric BALLOT
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Julie BASTIANUTTI,
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Jérôme BARTHÉLEMY
ESSEC
Rachel BEAUJOLIN BELLET,
Professeur, Reims Management
School
Nathalie BELHOSTE,
Reims Management School
Hamid BOUCHIKHI,
Professeur, Groupe Essec
Michel CAPRON,
Institut de Recherche en Gestion -
Université Paris-Est
Florence CHARUÉ DUBOC,
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Franck COCHOY,
CERTOP - Université de Toulouse
Bernard COLASSE,
Professeur, Université Paris IX
Dauphine
Pascal CROSET,
Praxéo Conseil
Cédric DALMASSO
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Colette DEPEYRE
Université Paris Dauphine
Christophe DESHAYES,
Tech2innovate
Carole DONADA,
Groupe ESSEC
Corine EYRAUD
Université d'Aix-Marseille
Catou FAUST
Formatrice en management
interculturel et en FLE
Alain FAYOLLE,
EMLYON Business School
Jacqueline FENDT,
ESCP Europe
Patrice de FOURNAS,
Jouve et Associés
Sébastien GAND
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Gilles GAREL,
CNAM

Patrick GILBERT,
IAE Paris
Alain HENRY,
Agence Française de
Développement
Isabelle HUAULT,
Université Paris Dauphine
Philippe d'IRIBARNE
Gestion et Société
Alain JEUNEMAÎTRE
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Sihem JOUINI BEN MAHMOUD,
Professeur à HEC - Chercheur
associé au Centre de
recherche en gestion de l'École
polytechnique et au PESOR
Benoît JOURNE,
Université de Nantes
Jean-Yves KERBOURC'H,
Université de Nantes
Frédéric KLETZ,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Hervé LAROCHE,
ESCP Europe
Pascal LEFEBVRE,
Université d'Evry-Val d'Essonne
Philippe LEFEBVRE,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Yannick LEMARCHAND
Université de Nantes
Pascal LIÈVRE
Université d'Auvergne

Philippe LORINO,
Groupe ESSEC
Rémy MANIAK,
Télécom ParisTech, Chercheur
associé au Centre de
recherche en gestion de l'École
polytechnique
Éléonore MARBOT,
ESC Clermont
Etienne MINVIELLE,
INSERM
Yves MOLET
Mines ParisTech
Nicolas MOTTIS,
Groupe ESSEC
Thomas PARIS,
Chargé de recherche au CNRS,
professeur affilié à HEC,
chercheur associé au Centre de
recherche en gestion de l'École
polytechnique
Jean-Louis PEAUCELLE,
IAE - Université de la Réunion
Jérôme PÉLISSÉ
GESTES (Groupe d'études sur le
travail et la souffrance au travail)
Brigitte PEREIRA
EM Normandie - IAE Caen
Xavier PHILIPPE
Neoma Business School
Grégoire POSTEL VINAY,
DGE

Gérard de POUVOURVILLE
ESSEC
Emmanuel RIGAUD
LACRESSE,
Reims Management School
Jean-Claude SARDAS,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Jérôme SAULIERE
AFD
Blanche SEGRESTIN
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Jean-Pierre SEGAL
École des Ponts ParisTech,
chercheur au CNRS, Gestion et
Société
Jean-Baptiste SUQUET,
Reims Management School
Thierry WEIL,
Mines ParisTech, La Fabrique de
l'industrie

Photo de couverture :
Umberto Boccioni (1882-1916),
Dynamisme d'un cycliste, huile
sur toile, 1913. Venise, collection
Peggy Guggenheim.
Photo © ARTOTHEK/
LA COLLECTION.
Iconographie : Christine
de CONINCK
Abonnements et ventes
COM & COM
Bâtiment Copernic - 20, avenue
Edouard Herriot
92350 LE PLESSIS ROBINSON
Alain Bruel
Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01
40 94 22 32
a.brue@cometcom.fr
Mise en page : Myriam MICHAUX
Impression : Printcorp
Editeur Délégué :
FFE - 15 rue des Sablons
75116 PARIS - www.ffe.fr
Fabrication : Aïda PEREIRA
aida.pereira@ffe.fr
01 53 36 20 46

Régie publicitaire : Belvédère Com
Directeur de la publicité :
Bruno Slama - 01 40 09 66 17
bruno.slama@belvederecom.fr

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

GÉRER & COMPRENDRE

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affirmer son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- oui car : l'article est publié tel quel et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;

- oui mais : l'article sera publié sous réserve de modifications plus ou moins substantielles, soit sur le fond, soit sur la forme ;

- non, mais : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des modifications substantielles ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;

- non car : l'article est refusé et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture. Gérer & Comprendre, peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION

Même si Gérer & Comprendre, débordé la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseigne-

ment des méthodes mathématiques et statistiques ;

DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

francois.valerian@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ?

Par Laëtitia LETHIELLEUX

Maître de conférences en sciences de gestion-URCA, titulaire de la Chaire Économie Sociale et Solidaire URCA

Créés en 1985, les groupements d'employeurs (GE) ont pour mission la mise à disposition de salariés en temps partagé auprès des entreprises adhérentes au groupement. Il s'agit de créer, dans la mesure du possible, un emploi pérenne à temps plein à partir du temps partagé. En période de tensions sur le marché du travail, les GE connaissent un regain d'intérêt de la part des pouvoirs publics français, car ils sont perçus comme l'un des moyens de lutter contre le chômage et comme une réponse à l'attente de flexibilité des entreprises ainsi qu'à des besoins non pourvus sur le marché du travail. L'objet de cet article est de montrer, à partir des résultats d'une recherche-action menée de 2015 à 2017 sur le territoire du Grand-Est, que les GE contribuent au développement de la gestion des ressources humaines territoriale (GRH-T). Néanmoins, cette GRH-T reste conditionnée à l'évolution de la vision des acteurs du marché du travail et à l'intégration d'une logique inter-organisationnelle par les GE eux-mêmes.

Introduction

Créés par la loi du 25 juillet 1985, les groupements d'employeurs (GE) restent méconnus, notamment par rapport à l'intérim (EVERAERE, 2016). Ils contribuent à un retour vers l'emploi en proposant un parcours personnalisé axé sur la logique de compétence et le territoire. En cela, ils participent, d'une certaine manière, à la lutte contre la désertification. En période de tensions sur le marché du travail, les GE connaissent un regain d'intérêt de la part des pouvoirs publics français. Les dix-huit mesures annoncées par le Premier ministre, le 9 juin 2015, dans le cadre d'un plan de relance de l'emploi dans les TPE-PME, mettent en exergue le rôle des GE, qui forment « un puissant moteur de l'emploi dans les TPE et PME des territoires » en permettant de nouvelles embauches de salariés à temps partagé et la mutualisation de certaines compétences. Même si certains secteurs comme l'agriculture ont vite intégré ce dispositif dans leur mode de fonctionnement, il n'en demeure pas moins que les GE restent pour l'essentiel très sous-utilisés, alors qu'ils représentent une part non négligeable de l'emploi en France. Au 31 décembre 2013, on comptait 711 GE ayant au moins un salarié,

soit 12 646 ETP⁽¹⁾ (hors secteur agricole, où l'on compte près de 3 000 GE), et 140 GEIQ⁽²⁾ représentant 3 945 ETP. 98 % des GE sont sous forme associative. 54 % d'entre eux comprennent moins de 10 postes et 8 % plus de 50 postes. Ils proposent une grande diversité d'emplois (de non qualifiés à très qualifiés) et luttent contre la précarisation : les 2/3 des salariés des GE (hors GEIQ) occupent un CDI et 70 % des emplois sont à temps complet⁽³⁾. Par la mise à disposition de salariés en temps partagé auprès de leurs entreprises adhérentes, les GE cherchent à créer des emplois pérennes à temps plein. Par son mode de fonctionnement qui intègre une logique de temps partagé, ce dispositif questionne l'organisation traditionnelle du CDI français et, par là-même, le rapport au travail (MEDA, 2010). Le rapport salarial est modifié sur plusieurs

⁽¹⁾ ETP : équivalent temps plein.

⁽²⁾ GEIQ : groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

⁽³⁾ DESSEN TORRES V. & EJNES R. (2016), « Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? », étude prospective, cabinet Geste – Études et conseils, séminaire 21 avril 2016, Paris.

plans : au niveau du pouvoir hiérarchique, avec un employeur de droit et un ou plusieurs employeurs de fait ; sur le plan du savoir (polyvalence, polyvalences, apprentissage individuel et organisationnel) ; sur le temps de travail (du temps partiel au temps partagé) ; et sur l'apparition de nouvelles identités professionnelles (SAINSAULIEU, 1977 ; DUBAR, 1998). Les GE réinterrogent à la fois les normes et l'organisation du travail en France (COUTROT, 2002).

Face à l'émergence de dynamiques innovantes de gestion des ressources humaines sur les territoires, nous nous demanderons comment les GE peuvent participer au développement de la GRH territoriale (GRH-T). À partir des résultats obtenus dans le cadre d'un contrat de recherche financé par la région Grand-Est, de 2015 à 2017, et porté par deux GE accompagnés d'une équipe pluridisciplinaire de six chercheurs, nous verrons en quoi les GE instaurent une organisation structurelle innovante pour proposer des solutions adaptées aux besoins RH des TPE/PME. Dès lors, ils conduisent à repenser la GRH sur les territoires en réinterrogeant la fonction employeur (1^{ère} partie de l'article). La recherche-action a permis de mettre en lumière plusieurs résultats expliquant le développement possible de la GRH-T par les GE (2^{ème} partie). Néanmoins, même si les GE se présentent davantage comme un soutien aux services internes et se placent dans un rapport « gagnant-gagnant » avec leurs adhérents, leur potentiel reste encore très largement sous-utilisé. Leurs difficultés à se structurer en réseau et à dépasser la seule coopération intra-organisationnelle constituent sans doute un début d'explication (3^{ème} partie).

Les groupements d'employeurs : une réponse innovante aux besoins RH des TPE/PME

Le dispositif des GE se positionne dans une logique de partenariat « gagnant-gagnant » avec les entreprises adhérentes en répondant aux besoins spécifiques des structures de petite et moyenne taille. Par la mutualisation des ressources dans un contrat de mise à disposition de salariés à temps partagé, le modèle proposé par les GE bouscule les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines sur les territoires.

Le GE : un partenariat gagnant-gagnant

Le GE est une structure juridique permettant à des employeurs de se regrouper pour employer en commun un ou plusieurs salariés (art. L.1253-1 et suivants du Code du travail). La structure juridique peut être une association Loi 1901 ou une société coopérative (SCOP ou SCIC⁽⁴⁾) qui regroupe des employeurs (entreprises, commerçants, artisans, associations...) d'un même bassin d'emploi pour

⁽⁴⁾ SCOP : société coopérative de production devenue « participative » avec la loi du 31 juillet 2014. SCIC : société coopérative d'intérêt collectif.

partager durablement du personnel à temps partiel. Le GE ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif. Une mission commune anime les GE, qu'ils soient multi-sectoriels ou mono-sectoriels : celle de lutter contre la précarisation de l'emploi sur un territoire. Autrement dit, les GE contribuent à bâtir des temps plein à partir d'activités morcelées afin de permettre aux entreprises de répondre à deux types de besoins en personnel : des besoins permanents à temps partiel et des besoins saisonniers récurrents. Il s'agit de créer une fidélisation de la main-d'œuvre à temps partagé ou pour des activités saisonnières. La notion de permanence du besoin est ici capitale. Par son mode de fonctionnement, le GE se différencie de l'intérim, et ce sur trois points fondamentaux : l'absence de but lucratif du groupement, la mutualisation des risques et l'objectif de pérennisation de l'emploi au travers d'un CDI. Le GE établit ainsi une relation « gagnant-gagnant » à la fois pour :

- les entreprises : les risques du recrutement sont supportés par le GE : cela permet de répondre à des besoins atypiques qu'il serait difficile de combler en temps normal,
- les salariés, qui y trouvent la possibilité de conclure un contrat en CDD ou CDI avec un seul employeur (le GE) et de bénéficier d'une relative garantie du maintien des missions à temps partagé auprès des adhérents du groupement. Le GE permet aussi de capitaliser de l'expérience et de sortir d'une certaine routine,
- les territoires : la constitution de temps partiels ou temps pleins à partir de temps morcelés facilite le retour à l'emploi, dynamise les bassins d'emploi et favorise le maintien des activités économiques, ce qui permet de lutter contre la désertification.

Le GE : une logique multi-acteurs tournée vers une gestion territoriale des emplois et des compétences

Les GE conduisent les DRH à « envisager la GPEC non plus en dehors des territoires, mais en-dedans, et à collaborer avec les acteurs locaux » (BORIES-AZEAU et LOUBES, 2013 :158). Par une approche davantage axée sur les compétences, les GE amènent à réfléchir sur le développement d'une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), mais également sur la mise en place d'une GRH territoriale, ces deux formes de gestion permettant à des entreprises de se dédouaner du statut d'employeur.

Le modèle proposé par les GE s'inscrit à la fois dans une logique multi-acteurs et un logique de pluriactivité, il se situe ainsi à la lisière des modèles traditionnels. Ce positionnement fait écho aux travaux de Mouriaux (2006), des travaux qui s'interrogent sur la qualité des emplois au prisme de la pluriactivité remettant en cause le modèle monoactif. Ce même auteur rappelle que les GE et les CAE (coopératives d'activités et d'emploi) offrent un cadre au développement de la pluriactivité, s'inscrivant ainsi en rupture avec la norme de l'emploi « fordiste ». Dès lors, nous pouvons ainsi affirmer que les GE proposent de repenser les modèles traditionnels d'organisation du

travail (COUTROT, 2002). Un parallèle peut être fait avec les travaux menés sur les pôles de compétitivité (CALAMEL, DEFÉLIX, MAZZILLI et RETOUR, 2011), lesquels sont susceptibles de créer une rupture avec la GRH traditionnelle sur trois niveaux : le nombre d'acteurs dans la relation d'emploi, les frontières juridiques de l'établissement et les cultures davantage axées sur la pluriculturalité.

Une fonction employeur partagée

Depuis la loi du 2 août 2005, les GE peuvent également apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. Tel est le cœur de métier du GE : la gestion de compétences partagées. Les GE se positionnent comme des « facilitateurs de la mutualisation » des pratiques de recrutement, d'emploi et de formation, voire de gestion des carrières (ARNAUD, FAUVY et NEKKA, 2013).

La fonction employeur est « partagée » dans les faits (par la mise à disposition), mais reste unique dans sa relation juridique, puisque le salarié à temps partagé ne connaît qu'un seul employeur : le GE. Les échanges entre un GE et l'entreprise adhérente sont de plusieurs ordres : la prospection commerciale, l'étude du poste et des conditions de travail, le recueil des besoins en temps partagé, le recrutement, la facturation, le suivi de la gestion des ressources humaines, la formation. Les relations entre les salariés et le GE concernent, quant à elles, le recrutement, le relevé d'heures, le bulletin de salaire, la formation et le maillage des emplois. Enfin, les échanges entre les salariés et les adhérents se concentrent autour d'un certain nombre d'enjeux : l'organisation du travail, le planning, les conditions de travail, l'intégration dans l'entreprise, l'évolution de la fonction et du salaire. Dans cette relation tripartite, le GE détient un rôle de service aux entreprises et aux salariés. Ce service représente une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise adhérente par le gain de temps relatif au recrutement et à la gestion du personnel, mais également par une maîtrise des coûts (en moyenne de 20 à 30 % de moins que l'intérim). Par rapport à l'intérim, le GE se place dans

un accompagnement qualitatif à la fois pour le salarié (actions de formation, diversité des activités, une plus grande sécurité de l'emploi en raison d'une répartition du temps de travail auprès d'un collectif de structures...) et pour l'entreprise adhérente (un accompagnement personnalisé pour trouver le profil adéquat, un rôle de médiation lors de la survenance de conflits...).

En acceptant la mutualisation de leurs ressources humaines, les entreprises adhérentes acceptent de partager la responsabilité de l'embauche d'un salarié, de mutualiser la responsabilité de l'emploi. La fonction employeur se retrouve au cœur de la relation entre l'entreprise adhérente et le GE : « Pour que l'outil fonctionne, il faut sortir de l'affectif et de la cooptation pour passer au management et à la gestion des compétences⁽⁵⁾ ».

Le GE se présente davantage comme un soutien pour des emplois atypiques par leur durée, non pourvus sans perte de « souveraineté », un soutien apporté aux TPE/PME, dont la plupart ne disposent pas des moyens suffisants pour dédier un service spécifique à la gestion des ressources humaines (PARADAS, 2007). Il n'en demeure pas moins que cette mutualisation des ressources est parfois difficile dans sa mise en œuvre, comme le montrent les résultats de l'étude préliminaire présentée par Martin (2006). Il ressort de cette recherche que le principe « à travail égal, salaire égal » n'est pas toujours respecté à la fois entre les salariés du GE et entre les salariés du GE et ceux de l'entreprise adhérente.

De par son action, le GE aide à redynamiser des bassins d'emploi, à maintenir une activité économique sur un territoire et, par là même, à repenser la gestion des ressources humaines dans sa dimension territoriale (voir l'Encadré ci-dessous).

⁽⁵⁾ Voir l'extrait du rapport « Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles : enjeux et perspectives », Association OPALE-Cnar Culture.

Méthodologie

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'un dispositif soutenu par l'ancienne région Champagne-Ardenne, Innov'action, pour une durée de 2 ans (2015-2017). L'originalité de cette recherche repose sur le fait qu'elle permet une application concrète de la méthodologie de la recherche-action (LIU, 1997 ; RESWEBER, 1995). Porté par deux groupements d'employeurs multisectoriels (l'un intervenant auprès d'entreprises à but lucratif et l'autre auprès d'associations) accompagnés par une équipe de recherche pluridisciplinaire composée de 6 chercheur(e)s, le programme de recherche a pour objectif la création d'un réseau de GE sur le territoire du Grand-Est de manière à stabiliser les compétences dans une région en perte d'habitants, à renforcer la coopération inter-GE et à développer des emplois pérennes. Les résultats présentés sont issus de la réalisation de 46 entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon de directeurs/directrices de GE, présidents/présidentes, salarié(e)s permanent(e)s du GE et salarié(e)s à temps partagé employé(e)s par le GE et mis(es) à disposition des entreprises adhérentes, de 20 structures réparties sur la nouvelle région Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine (Grand-Est) (voir le Tableau 1 – Annexe sur les éléments statistiques des 11 GE rencontrés, hors GEIQ et GE sportifs et culturels). L'utilisation du logiciel Alceste a permis de dégager les verbatims les plus significatifs. La seconde phase (septembre 2016 à février 2017) du contrat a conduit à la mise en œuvre de la structuration du réseau sur le territoire.

Résultats

Il ressort de l'étude menée auprès des GE de la région Grand-Est trois principaux résultats permettant d'apporter une nouvelle approche de la GRH-T. Le premier met en lumière la prédominance de la logique de compétence. Le deuxième porte sur une identité du travail revisitée pour les salariés mis à disposition. Enfin, le troisième résultat souligne le fait que les GE participent à une dé-précarisation des emplois et à une flexicurité.

La prédominance donnée à la logique « compétence » sur les territoires

Le dispositif du GE implique une réflexion en termes de compétences (combinaisons de savoirs, savoir-être et savoir-faire) et non de métiers. Cette approche place les GE comme des acteurs de la GTEC sur leur territoire. Pour Bories-Azeau et Loubès (2013), la question de l'emploi et de l'employabilité comprend également une dimension territoriale. Pour ces deux auteures, la GTEC vient renouveler la GPEC traditionnelle. Defélix *et alii* (2013) proposent quatre idéaux-types de territorialisation de la GRH. Les GE se trouvent positionnés dans l'idéal-type « préservation des compétences ». Cette troisième catégorie est définie par les auteurs comme renvoyant à une configuration organisationnelle en réseau, qui aide les acteurs du territoire à gérer les emplois et les compétences dans une perspective élargie. Cette classification correspond totalement à la réalité des GE. Cependant, il est important de souligner que les GE contribuent eux aussi, d'une certaine manière, au quatrième idéal-type proposé, à savoir celui de la « gestion de l'emploi et des compétences dans l'entreprise étendue ». Defélix *et alii* (2013) définissent ce quatrième idéal-type comme « celui de l'entreprise ancrée dans une interaction organisationnelle forte avec un réseau de partenaires dans la durée. Sa compétitivité dépend clairement de la qualité de l'intrication des compétences détenues et mises en œuvre avec son réseau de sous-traitants ou de partenaires de premier rang ». Les GE, en prenant en charge la qualité d'employeur, jouent clairement ce rôle, notamment dans le champ de l'économie sociale et solidaire. C'est particulièrement le cas des GE pour le développement associatif (GEDA), qui endossent le rôle d'employeur sans lequel des structures fonctionneraient très difficilement.

La flexibilité inhérente au dispositif offre aux salariés une certaine diversité contribuant à renforcer leur polyvalence et leur employabilité :

« Moi, ce qui me plaît, c'est vraiment de pouvoir passer d'une activité à une autre, c'est vraiment deux activités différentes, et toutes les deux enrichissantes de deux manières très différentes. Moi, je ne suis pas du tout juriste au départ, je suis maintenant plutôt balaise en droit du travail » (Sandrine, salariée à temps partagé au sein d'un GE, 9 ans d'ancienneté, premier emploi, 38 ans).

Rejoindre un GE suppose un certain nombre de savoir-être, comme l'adaptabilité et la polyvalence,

si l'on veut répondre à des besoins divers dans des environnements changeants :

« Pour moi, il faut quand même avoir une certaine adaptabilité pour pouvoir s'adapter à différentes cultures d'entreprise, cultures d'association, peu importe, mais, voilà, le management n'est pas le même dans un lieu, dans un autre, les personnes ne sont pas les mêmes, les façons de travailler ne sont pas les mêmes, les procédures ne sont pas les mêmes, (...) mais je me mets à la place de la secrétaire dans l'association A et dans l'association B, même si elle est secrétaire, elle ne le fait peut-être pas de la même manière dans l'association A qu'elle va le faire dans l'association B, parce qu'elle est managée de manière différente, parce qu'on lui laisse plus ou moins d'autonomie. Enfin, il faut pouvoir être autonome et puis, surtout, pouvoir s'adapter à différents lieux, environnements de travail » (Sandrine, salariée à temps partagé au sein d'un GE, 9 ans d'ancienneté, premier emploi, 38 ans).

Toutefois, peut-on pour autant affirmer que tous les postes peuvent donner lieu à un temps partagé ?

« J'arrive à penser ça, heu (...), lorsque je vois les emplois que l'on a créés ici, au GEDA, pour des mises à disposition, effectivement, jusqu'à présent, on n'a pas trouvé quelque chose d'incompatible avec le fait du partage et de la mise à disposition (...) » (Roger, salarié du GE et mis à temps partagé au sein d'une entreprise adhérente, 3 ans d'ancienneté, 61 ans).

Poilpot-Rocaboy et Joyeau (2014) s'interrogent plus particulièrement sur la possibilité et l'opportunité de la mise en temps partagé de la fonction de responsable RH (maîtrise des coûts, simplification administrative, création de valeur, amélioration du capital humain, diversité des tâches...). L'un des principaux freins reste la confidentialité des données auxquelles peut avoir accès le salarié à temps partagé au cours de ses différentes missions. Ce frein se lève à l'aide d'une clause de confidentialité :

« (...) C'est typiquement la secrétaire (ou la secrétaire aide comptable) qui peut commencer déjà à dispatcher les factures ou des choses comme ça, c'est ces métiers là, en fait, c'est ces personnes-là dans les structures qui voient un peu tout ce qu'il s'y passe, et qui entendent un peu tout ce qui se dit, mais, finalement, ça se dépasse. (...) Alors, déjà, on a les documents administratifs qui sécurisent, donc, il y a le contrat de travail, le salarié est, certes, lié à nous, GEDA, mais après le salarié a une lettre de mission pour aller dans l'association A, une autre lettre de mission pour aller dans l'association B, donc chaque lettre de mission détermine rapidement les grands axes de sa mission et puis ses horaires de travail et, tout en bas, il y a la petite clause de confidentialité par laquelle le salarié s'engage à ne pas faire la commère de l'un chez l'autre, je ne sais plus comment c'est tourné, mais c'est la phrase juridique qui engage le salarié à la confidentialité » (Sandrine, salariée à temps partagé au sein d'un GE, 9 ans d'ancienneté, premier emploi, 38 ans).

L'identité au travail revisitée

L'intégration au sein d'un GE pose aussi la question de l'identité au travail, c'est-à-dire « la façon qu'a l'individu d'élaborer un sens pour soi dans la multiplicité des rapports sociaux et de le faire reconnaître par les partenaires de travail » (SAINSAULIEU, 1988) et la nécessité de pouvoir s'adapter à un environnement changeant. Pour Sainsaulieu (1988) et Dubar (1991), l'entreprise est un lieu de socialisation. Or, dans le cadre du GE, les salariés se retrouvent rarement dans les locaux du GE, puisqu'ils sont mis à disposition des entreprises adhérentes. Le sentiment d'appartenance est très inégal par rapport à l'employeur principal qu'est le GE :

« (...) Et même parmi nos salariés, on en a, s'ils sont en absence maladie, ils vont prévenir la structure d'accueil, ce qui est très bien, mais nous qui sommes leur employeur, on n'est pas au courant. (...) Non, pas du tout, ils [les salariés à temps partagé] n'ont pas intégré le schéma » (Véronique, salariée à temps partagé pour le GE et au sein d'une entreprise adhérente, 5 ans d'ancienneté, 60 ans).

L'autre particularité porte sur le positionnement du salarié à temps partagé au sein de l'entreprise adhérente :

« (...) Donc, ce n'est pas évident intellectuellement, hein, quelque chose que j'ai commencé, je ne vais pas nécessairement pouvoir le finir en fin de journée, je pourrai le finir qu'en fin de semaine, par exemple, ce n'est pas évident. Mais maintenant ça va, et puis je me mets pas mal de petits pense-bêtes (*rires*), mais, au début, les premières semaines, ce n'était pas simple » (Véronique, salariée à temps partagé pour le GE et au sein d'une entreprise adhérente, 5 ans d'ancienneté, 60 ans).

Un dispositif d'aide à la dé-précarisation des emplois⁽⁶⁾ et à la flexicurité

Le GE assure aux salariés une certaine sécurité de l'emploi, avec un seul contrat et un seul statut salarial : « Oh, ben, très simplement, j'ai tout de suite compris. Moi, l'avantage, c'est que j'avais un seul employeur, l'avantage, c'est que j'avais un CDI, à temps complet » (Véronique, salariée à temps partagé pour le GE et au sein d'une entreprise adhérente, 5 ans d'ancienneté, 60 ans).

Le GE apporte une « flexicurité », c'est-à-dire simultanément de la flexibilité et de la sécurité, à la fois aux employeurs comme aux salariés. Comme le précise Cromarias (2010), la flexicurité a pour principal intérêt pour les entreprises de « permettre un ajustement dans un délai le plus court possible, de la main-d'œuvre disponible, en termes de qualité (compétences) et de volume (effectif) ». Cet objectif ne peut être atteint sans l'instauration d'une logique de coopération entre les membres du GE. Cependant, comme Cromarias (2010) l'indique, la flexicurité ne doit

pas être limitée à l'association entre la sécurité et la flexibilité pour les entreprises, mais doit également témoigner d'une volonté de « structurer l'emploi en permettant une meilleure visibilité de plusieurs mois sous forme d'un complément d'activité (...), pour sécuriser la relation d'emploi ». Selon elle, les GE développent une flexicurité imparfaite, car ils ne s'inscrivent pas forcément sur le long terme (notamment dans le secteur sportif, où l'horizon reste le temps de la saison). Ils offrent ainsi, parfois, une solution aux plans sociaux : lorsqu'une entreprise industrielle se délocalise, il est plus facile de retrouver des emplois partagés : « Je pense que, dans un contexte de raréfaction du travail, des usines, des postes, etc., il faut repenser l'organisation. Et, heu, cette mutualisation est une solution, il y en a peut-être d'autres, j'en vois pas, comme ça, mais j'en ai pas en tête comme ça, mais pour moi c'est une solution » (Roger, salarié du GE et mis à temps partagé au sein d'une entreprise adhérente, 3 ans d'ancienneté, 61 ans).

La mutualisation peut être également étudiée du point de vue du réseau d'entreprises dans son ensemble sur un territoire (MARTIN, 2006). Pour Everaere et Glée (2014), les GE participent à l'une des approches de la GRH-T, qui s'appréhende de deux façons :

- soit par la recherche d'une flexibilité et d'une capacité d'adaptation très rapide en fonction des variations de l'environnement de l'entreprise (rôle des sociétés d'intérim) ;
- soit par la recherche de la mutualisation pour partager, entre plusieurs entreprises, les mêmes ressources, au même moment et à temps partiel (rôle des GE) ou de façon alternée et à temps plein dans le cas du prêt de personnel.

Selon les attentes de l'entreprise, la GRH-T tend vers un besoin de réactivité (et se tourne alors vers l'intérim) ou de mutualisation (par l'adhésion à un GE). Les GE répondent à la seconde approche de la GRH-T et s'inscrivent davantage dans la construction d'une relation durable entre les salariés et l'entreprise adhérente sur un territoire. Sur les territoires, le GE permet de fixer une main-d'œuvre dans un bassin d'emploi, en limitant les mouvements de populations et en renforçant l'attractivité du territoire. Il offre, en outre, de nouvelles perspectives d'embauche pour les demandeurs d'emploi. Il encourage, enfin, le développement des TPE/PME en y renforçant la compétitivité et l'innovation.

La territorialisation de la GRH ne constitue pas un chemin de développement ou d'innovation sociale facile, car elle suppose de pouvoir faire face à un certain nombre de risques inhérents : l'absence d'engagement durable d'un ou de plusieurs partenaires ; l'instrumentalisation au profit d'un acteur ; la concurrence entre les territoires et, enfin, le risque de superposition avec les dispositifs existants (DEFÉLIX *et alii*, 2013). À ces risques, il convient d'ajouter la culture du territoire et la volonté de favoriser l'arrivée de nouveaux acteurs économiques sur ce même territoire. Everaere et Glée (2014) concluent sur le défi à relever pour construire une GRH-T crédible : pouvoir être en

⁽⁶⁾ Compte-rendu du séminaire du 23 juin 2009 organisé par le Conseil régional d'Île-de-France, « Les groupements d'employeurs, le temps partagé organisé ».

capacité de rassembler l'ensemble des acteurs et à fédérer autour d'un management durable l'ensemble des ressources humaines, technologiques, financières... Pour relever ce défi, les GE sont contraints d'innover sur le plan structurel. L'une des pistes actuellement expérimentées sur plusieurs territoires est celle de l'ensembliser. Dans le cadre du programme de recherche, une expérience d'ensembliser a pu être étudiée en Alsace : ALEMPLOI (constitué sous forme de SCIC). Cette solution novatrice de l'ensembliser associe une palette d'« outils » à la gestion des compétences sur un territoire, rassemblant sous une structure chapeau des acteurs de la formation et de l'insertion avec une approche sectorielle. Pour les entreprises adhérentes, l'ensembliser présente l'avantage de réduire le nombre d'interlocuteurs sur un territoire et de proposer un large éventail de solutions aux problématiques d'emploi qu'elles peuvent rencontrer. Cependant, la solution de l'ensembliser ne permet pas de répondre totalement à la structuration d'une GRH-T renouvelée, en ce sens qu'elle se limite à un micro-territoire.

Discussion

Les GE contribuent à une forme de développement de la GRH-T, mais restent méconnus après plus de 30 ans d'existence (EVERAERE, 2016). La GRH-T proposée par les GE reste conditionnée à la fois à l'évolution des représentations des acteurs du marché du travail, à la structuration en réseau des GE qui passent ainsi d'une coopération intra à une coopération inter-organisationnelle, et à la possibilité de rendre visibles les résultats de leurs actions.

Une GRH-T conditionnée à l'évolution des représentations des acteurs du marché du travail

Pour Culié, Defélix et Retour (2009), la gestion territoriale des parcours professionnels relève davantage de « la réalité émergente que de l'utopie mobilisatrice ». Il s'agit d'un processus lent, dont le succès repose sur la combinaison de plusieurs facteurs : des dispositifs inter-organisationnels, le comportement des salariés et une implication proactive des politiques d'entreprise sur un même territoire. Les GE peuvent jouer un rôle facilitateur dans l'émergence de cette gestion territoriale des parcours professionnels et amener à « repenser » la gestion des carrières en répondant aux facteurs identifiés par Culié, Defélix et Retour (2009). En intégrant des entreprises adhérentes à sa gouvernance, le GE s'inscrit dans une logique inter-organisationnelle.

Rejoindre un GE suppose de l'adaptabilité et de l'autonomie. Le salarié développe une réelle polyvalence et devient acteur de son propre parcours professionnel. Le salarié se positionne, en quelque sorte, en qualité d'« expert » : « (...) moi, à mon niveau, je suis plus là pour apporter du conseil, je ne suis pas salariée (...), comme quand j'étais en cabinet comptable, que j'avais mon portefeuille de clients, que j'allais consulter et apporter mes conseils, donc j'ai retrouvé ce que j'avais quitté 20 ans avant, on va

dire (...) je fais du haut de gamme (...), j'ai mon tiroir, ma pochette, tout ce qu'elles ne savent pas faire, c'est pour moi, tout le service comptable et les ressources humaines, c'est comme ça que ça fonctionne » (Véronique, salariée à temps partagé pour le GE et au sein d'une entreprise adhérente, 5 ans d'ancienneté, 60 ans).

Enfin, la gouvernance associative ou coopérative permet d'intégrer les entreprises adhérentes dans la prise de décision, facilitant, par là même, l'implication proactive des politiques d'entreprise.

Une GRH-T conditionnée à la mise en réseau des GE

La réalisation des missions des GE suppose une coopération pensée à un double niveau, inter et intra-organisationnel. La logique intra-organisationnelle semble aujourd'hui acquise de par les principes intrinsèques de la gouvernance des GE (les entreprises bénéficiant de la mise à disposition de salariés à temps partagé adhérent à l'association, participent aux assemblées générales et peuvent intégrer le conseil d'administration). Contrairement à la coopération intra-organisationnelle, la logique inter-organisationnelle (inter-GE sur un même territoire) a grand-peine à se mettre en place. Ce constat s'observe aussi bien sur le territoire régional que sur le plan national, comme le montre la multiplication des fédérations plus ou moins structurées. Or, les GE appartiennent à la grande famille des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), qu'ils adoptent le statut associatif ou le statut coopératif. Ils partagent les valeurs défendues par l'ESS... On pourrait donc s'attendre à ce que la coopération soit inscrite dans leur ADN. Pour Defélix et alii (2013), « la territorialisation de la GRH ne constitue donc en rien un chemin de développement ou d'innovation sociale facile ». Pour son déploiement, ces auteurs proposent plusieurs préalables, comme une connaissance fine de la culture du territoire, la mutualisation des moyens de réflexion et d'action, le fait de favoriser l'entrée de nouveaux acteurs économiques et, surtout, un « effort de conciliation entre les exigences d'une approche mondiale des marchés et le respect des règles locales de gestion de la main-d'œuvre ». Par analogie aux GE, on note qu'il existe des réseaux nationaux de GE, mais ceux-ci peinent à parler d'une seule voix. Au niveau régional, sont apparus progressivement des centres de ressources pour les groupements d'employeurs, qui ont pour objet l'accompagnement des GE adhérents dans leur développement (veille juridique, sociale...).

Au-delà de l'intégration de la logique inter-GE par les structures elles-mêmes, il est important de souligner les conditions préalables à prendre en compte pour la mise en place de cette GRH-T. Ces réflexions sont complétées par les trois lectures de la GRH-T à travers les théories de la contingence, de l'analyse des réseaux organisationnels et de l'économie de la proximité (DEFÉLIX *et alii*, 2013). Les deux dernières approches nous apparaissent comme particulièrement éclairantes. L'analyse des réseaux organisa-

tionnels (PICHAULT et RORIVE, 2003) met en avant une corrélation entre l'interdépendance des partenaires d'un réseau et le degré d'investissement sur la GRH. L'économie de la proximité permet de rappeler l'importance des trois formes de proximité (géographique, organisationnelle et institutionnelle) (AYDALOT, 1986) dans la construction d'une GRH-T. Les GE développent à la fois une proximité intra (entre les entreprises adhérentes) et inter (dans les cas d'inter-réseau, comme celui développé en Champagne-Ardenne par les GEDA). En complément, les travaux d'Asselineau et Cromarias (2011) précisent que les conditions d'apparition d'une stratégie collective reposent avant tout sur l'importance de la convergence d'intérêts entre les acteurs économiques, l'existence d'une symétrie entre eux, d'une proximité géographique, mais surtout de dimensions cognitives, organisationnelles et liées à l'apprentissage du milieu. Ce sont autant de conditions préalables à prendre en considération pour la structuration d'un futur réseau inter-GE.

Le défi aujourd'hui pour les GE est de dépasser la coopération intra-entreprise pour passer à la coopération inter-GE. Il ressort des entretiens semi-directifs trois conditions préalables, se rapprochant des conclusions d'Asselineau et Cromarias (2011), à la structuration du réseau des GE sur le territoire du Grand-Est : une volonté politique pour définir les objectifs du réseau, une volonté de répondre aux besoins du terrain et le développement d'une logique partenariale excluant toute dimension de prise de pouvoir par l'un des partenaires.

Conclusion

Les GE aident à repenser la GRH territoriale au moyen d'une logique inter-organisationnelle en réinterrogeant la fonction employeur et en priorisant la logique de compétence au-delà des frontières de l'entreprise. Par la mutualisation de ressources et la mise à disposition de salariés à temps partagé, ils offrent à de nombreux demandeurs d'emploi l'opportunité de retrouver une identité professionnelle, et à des TPE/PME, une réponse à leurs besoins d'emploi atypiques (PARADAS, 2007). Les GE cherchent avant tout à proposer des parcours individualisés de manière à répondre aux besoins des entreprises adhérentes, tout en restant cohérents avec le profil de leurs salarié(e)s et les valeurs de l'ESS qu'elles défendent. En cela, leur approche de la GRH suit la conception d'un management plus humain (TASKIN et DIETRICH, 2016). Ces structures s'inscrivent davantage dans une logique multi-acteurs en replaçant la « compétence » au cœur de leur mode de fonctionnement. Face aux avantages que représentent les GE, surtout en contexte de crise économique, comment expliquer que le recours à cette forme d'emploi ne soit pas plus répandu aujourd'hui ? (POILPOT-ROCABOY et JOYEAU, 2014). Plusieurs explications peuvent être avancées. Comme de nombreuses entreprises de l'ESS (MARIVAL, PETRELLA et RICHEZ-BATTESTI, 2015), les GE rencontrent des difficultés à s'organiser en réseau pour

créer davantage de groupements coopératifs. Une autre explication mériterait d'être creusée : la mesure de la performance sociale de ces groupements.

Références bibliographiques

- ARNAUD N., FAUVY S. & NEKKA H. (2013), « La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale », *Revue française de gestion*, n°231, pp. 15-33.
- ASSELINEAU A. & CROMARIAS A. (2011), « Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un "milieu" ? Une réflexion à partir du contexte exemple de la coutellerie thiernoise », *Management et Avenir*, 2011/10, n°50, pp. 137-152.
- AYDALOT P. (1986), *Milieus innovateurs en Europe*, GREMI, Paris.
- BORIES-AZEAU I. & LOUBÈS A. (2013), « L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? », *Management et Avenir*, 2013/1, n°59, pp. 157-175.
- CALAMEL L., DEFÉLIX C., MAZZILLI I. & RETOUR D. (2011), « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management et Avenir*, 2011/1, n°41, pp. 175-193.
- CULIE J.-D., DEFÉLIX C. & RETOUR D. (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours ? Émergence de dispositifs, évolution des représentations », *Éducation permanente*, n°18, pp. 23-33.
- COUTROT T. (2002), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères ».
- CROMARIAS A. (2010), « Penser la flexicurité au niveau "mésos" : entre ancrage territorial et innovation sociale ? », *Géographie, Économie, Société*, 2010/4, vol. 12, pp. 415-435.
- DEFÉLIX C., DEGRUEL M., LE BOULAIRE M. & RETOUR D. (2013), « Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? », *Management et Avenir*, 2013/1, n°59, pp. 120-138.
- DESSEN TORRES V. & EJNES R. (2016), « Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? », étude prospective, cabinet Geste – Études et conseils, séminaire 21 avril, Paris.
- DUBAR C. (2015), *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, 5^e éd., Paris, Armand Colin.
- EVERAERE C. & GLÉE C. (2014), « Une GPEC territoriale ? Un outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH », *Management et Avenir*, n°73, pp. 73-91.
- EVERAERE C. (2016), « Le groupement d'employeurs. Pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ? », *La Revue des Sciences de gestion*, 2016/4, n°280, pp. 67-73.

LIU M. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

MARIVAL C., PETRELLA F. & RICHEZ-BATTESTI N. (2015), « Association de solidarité et nouvelles pratiques de coopération sur les territoires : état des lieux, effets et enjeux », étude réalisée dans le cadre d'une convention de recherche avec le FDVA, mars.

MARTIN D-Ph. (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération des groupements d'employeurs », XVII^{ème} Congrès de l'AGRH, « Le travail au cœur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, 16-17 novembre 2006, Reims.

MEDA D. (2010), « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, 1/2010, vol. 1, pp. 121-140.

MOURIAUX M.-F. (2006), *La Qualité de l'emploi*, éd. La Découverte.

PARADAS A. (2007), « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses »,

Revue des Sciences de gestion, 2007/4-5, n°226-227, pp. 147-155.

PICHAULT F. & RORIVE B. (2003), « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », Actes de la Journée d'études « Les restructurations : volonté ou fatalité », GREGOR – IAE de Paris.

POILPOT-ROCABOY G. & JOYEAU A. (2014), « Enjeux et perspectives du métier de RRRH à temps partagé : une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi ? », *Gestion*, vol. 39, pp. 79-92.

RESWEBER J.-P. (1995), *La Recherche-Action*, coll. « Que Sais-Je ? », Presses Universitaires de France.

SAINSAULIEU R. (1988), *L'Identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, 2^{ème} édition, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, Paris.

TASKIN L. & DIETRICH A. (2016), *Management humain : pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, Bruxelles, De Boeck supérieur, coll. « Manager RH ».

Annexe

Secteur d'activité	Nombre de GE étudiés	Nombre de salariés	Nombre d'adhérents	Lieu d'implantation
Agricole (chiffres de 2016)	Service de remplacements	19 192 h effectuées 2 salariés permanents	155	Marne
Multisectoriel (chiffres de 2016)	GE (sous forme associative)	28 salariés soit 22,75 ETP, dont 19,90 ETP en CDI. 4,06 ETP salariés permanents	77	Marne
	GE (sous forme associative)	35 ETP et 4 salariés permanents	39	Aube
	GE (sous forme associative)	NC en ETP 5 salariés permanents	75	Haute-Marne
	Ensembleur (sous forme de SCIC)	250 ETP et 20 salariés permanents	250	Alsace
	GE (sous forme associative)	40 ETP et 3 salariés permanents	20	Aube
	GE (sous forme associative)	Entre 40 ETP 4 salariés permanents	74	Ardennes
Développement associatif (GEDA) (chiffres au 31.12.2015)	4 GEDA sur le territoire de la Champagne-Ardenne	215 salariés répartis en : 126 emplois aidés 89 CDI Chiffres-clés : 101 salariés de moins de 26 ans 24 salariés de plus de 50 ans 2 à 3 salariés permanents en moyenne par GEDA	153 associations 40 collectivités 2 autres (scop, établissements publics..)	Ardennes, Marne, Aube et Haute-Marne

Tableau 1 : Éléments statistiques des 11 GE (hors GEIQ et fédérations sportives) étudiés entre 2015-2017 (Programme Innov'action) – Données recueillies auprès de 11 GE sur les 20 étudiés (hors les 3 GEIQ et les 6 GE sportifs et culturels).

« Ça nous a fait grandir, mettre un pied dans l'âge adulte »

Propositions pour une évolution de l'enseignement de la gestion dans les *business schools*

Par Carine CHEMIN-BOUZIR

NEOMA BS, IAE Paris I

et Jean-Baptiste SUQUET

NEOMA BS, IRG - UPEMLV

L'enseignement de la théorie de la gestion dans les *business schools* est souvent envisagé comme la diffusion de connaissances théoriques que les étudiants doivent acquérir et restituer. L'expérience pédagogique que cet article décrit et discute est une tentative de dépasser ce modèle et de permettre aux étudiants d'appréhender le travail réel d'équipes de travail inscrites dans des organisations et leurs modes de régulation divers. Cette expérience met en relief la posture de l'enseignant qui accompagne plus qu'il n'évalue ses étudiants, dans un contexte où il est confronté avec eux à l'exploration du fonctionnement réel d'une équipe de travail que ni lui ni ses étudiants ne connaissent préalablement au cours.

« Quand j'étais plus jeune, que je faisais paysagiste, la première année, je n'y connaissais rien, et justement au fur et à mesure d'apprendre des choses, on a l'œil qui change (...). Là c'est exactement pareil, en fait, on est arrivé au début [dans l'organisation], (...) on savait pas trop ce que ça allait donner (...), parce que soit on comprend pas trop la façon de voir les choses, soit on n'a pas conscience de ces choses, et, en fait, quand on regarde bien (...), c'est beaucoup plus profond que ce qu'on pense, des fois on réfléchit pas, bref, comme ça c'est peut-être simple, l'organisation c'est ce qui est au-dessus, mais en fait non, c'est plus complexe... » (un étudiant). Cette réflexion d'un étudiant à l'issue d'un cours d'analyse organisationnelle, résonne particulièrement dans le contexte actuel du monde du travail et de l'économie. Soulignant la nécessité de ne pas se contenter de représentations simplistes des organisations et l'importance d'apprendre à mieux les comprendre, cet étudiant appuie les diagnostics, de plus en plus nombreux, des chercheurs en sciences de gestion. Ceux-ci dressent en effet le constat d'un risque accru d'une réduction des entreprises à l'une de leurs parties prenantes ou d'une représentation idéalisée de son fonctionnement.

Sont concernés au premier chef les dirigeants, pour les renforcer dans leur statut et leur rôle d'orchestra-

teur de contributions variées au service du développement d'un projet commun (SEGRESTIN et HATCHUEL, 2012), mais aussi pour les changer « en leur permettant de découvrir le travail réel des entreprises qu'ils dirigent » (GOMEZ, 2013, p. 226). Nous retrouvons ici notre étudiant, et son souci d'apprendre à observer et à comprendre les organisations. Celui-ci nous interpelle, nous chercheurs en sciences de gestion, en ce que celles-ci ont été à l'origine constituées « comme le socle d'un nouveau projet éducatif destiné aux patrons d'entreprise et aux hommes d'affaires ». (HATCHUEL, 2012, p.24). Il est douteux pourtant aujourd'hui, alors que les écoles de commerce ont largement convergé vers le modèle de la « *business school* », que nos pratiques pédagogiques soient à la hauteur des enjeux du management des organisations.

Cet article entend tirer profit d'une innovation pédagogique pour mettre en discussion la qualité de l'enseignement des sciences de gestion dans le contexte des *business schools*. Après avoir passé en revue un certain nombre de travaux académiques permettant de dégager les principes de la pédagogie de qualité que nous avons cherché à mettre en place dans le cours dont il est question, nous présenterons le fonctionnement de ce cours et restituerons de façon

critique sa mise en œuvre. Ceci nous permettra ensuite de discuter des enjeux de l'installation et du maintien d'une pédagogie de qualité dans le contexte actuel des *business schools*.

Retrouver une qualité pédagogique

En passant en revue les travaux critiques portant sur l'enseignement de la gestion dans les *business schools*, nous allons montrer tout d'abord le besoin de développer chez les étudiants une vision plus critique et plus complexe des organisations. Ce besoin a pour conséquence la nécessité de travailler à développer et transmettre d'autres savoirs, en particulier moins abstraits et plus contextualisés. Ceci implique de modifier les pratiques pédagogiques, en insistant plus sur le dialogue et en acceptant une certaine indétermination de leur contenu.

Des savoirs moins abstraits et plus contextualisés

Alvesson et Gabriel (2016), dans une récente critique de l'enseignement de la gestion, parlent de la « grandiosité » colonisant les discours relayés dans les écoles de commerce, adressés à des étudiants « naïfs » séduits par une « connaissance superficielle et douteuse ». Dans un autre registre, Marinetto (2012) souligne que dans les universités britanniques, on a tendance à transposer le rapport au savoir et les modalités de sa transmission des conférences académiques ou des revues scientifiques aux salles de classe, sans s'inquiéter des spécificités du public étudiant.

Prenant le cas du *leadership* comme illustration, Alvesson et Gabriel (2016) soulignent la fascination que peut exercer l'imaginaire de l'héroïsme, notamment en comparaison du management plus routinier et trivial. Ainsi, c'est le but même de l'apprentissage en *business schools* qui est questionné : s'agirait-il d'entraîner les étudiants à occuper des rôles de reproduction d'un ordre organisationnel établi ? Ne s'agit-il pas plutôt de « développer la capacité des étudiants à penser de façon critique » (DEHLER, 2009) ? Il est à noter que cette approche critique ne va pas à l'encontre de la gestion ; ainsi Paton *et al.* (2014), appuyant leur propos sur une expérience de formation continue en collaboration avec une grande entreprise, mentionnent la satisfaction de la direction. Elle entendait préparer son encadrement à évoluer dans un environnement plus turbulent, et estime avoir gagné dans la formation, plus qu'une nouvelle connaissance, « une nouvelle façon de voir le monde » (*Ibid.*, nous soulignons).

Plutôt que de se centrer uniquement sur des critères de rigueur et de précision dans les enseignements, Chia et Holt (2008) proposent ainsi de diversifier les approches, de ne pas se limiter à des connaissances scientifiques et techniques, ou *episteme*, pour s'intéresser également à la *phronesis*, un savoir de la pratique qui permet de percevoir une situation dans sa globalité et dans sa spécificité (SANDBERG et TSOUKAS, 2011 ; SCHOTTER et TSOUKAS, 2014 ; RAMSEY, 2014). On voit bien les conséquences de ces débats théoriques et épistémologiques sur le type

d'enseignement dispensé aux étudiants en gestion. Il s'agit de favoriser des savoirs plus contextualisés et respectueux de la dimension informelle d'une pratique sociale, des concepts plus ouverts et moins déterminés *a priori* par un modèle scientifique « rigoureux », des théories laissant une place à l'intuition et à la sagesse des individus. Cela suppose alors de s'interroger sur le type de pratique pédagogique à même de soutenir ces enseignements.

Des pratiques pédagogiques plus dialogiques

Derrière cet intérêt pour la sagesse managériale, c'est un mouvement plus large (que nous ne faisons qu'évoquer ici) de réflexion sur la pratique et sur l'enseignement qui est à l'œuvre. Ramsey invite à se défaire d'une compréhension de la connaissance comme *possession* (et donc comme stock) pour privilégier *l'activité* de connaissance, selon laquelle la connaissance est un « outil en interaction avec le monde » (RAMSEY, 2014 : 8). L'enseignant propose de nouvelles façons de voir et de nouvelles approches théoriques, en maintenant un équilibre entre la provocation, qui était étrangère à l'étudiant, et ce qui lui semble proche d'un contexte personnel ou social familial (HIBBERT, 2012). Mais ces propositions pratiques ou théoriques sont des aiguillons de l'activité de connaissance plutôt que des éléments supplémentaires dans le stock de connaissances de l'étudiant.

Les travaux académiques existants proposent des caractéristiques saillantes de ces pratiques pédagogiques. La première d'entre elles est le caractère dialogique de la pédagogie. En effet, comme le notent Tomkins et Ulus (2016), même dans des approches dites « expérientielles » censées prêter attention à l'expérience d'apprentissage de l'étudiant, ceux-ci peuvent se sentir isolés. Le développement d'une relation est donc particulièrement important. L'enseignant est « avec les étudiants » (HIBBERT, 2012 ; DEHLER, 2009), à travers une dynamique de classe fondée sur la responsabilité partagée des produits de l'apprentissage et l'acceptation d'un apprentissage émergent sur le vif, plus largement l'acceptation de la multiplicité des sources d'apprentissage (y compris celles ne venant pas de l'enseignant, par exemple, une expérience personnelle d'un étudiant).

Enfin, notons que les exemples de cours développant ces types de pédagogie et cherchant à développer ces savoirs chez les étudiants s'inscrivent dans le temps. Hitchin et Maksymiw (2009) décrivent ainsi un cours de théorie de la décision qui vise à sensibiliser les étudiants à l'intérêt de la sociologie des sciences et des techniques pour ce type de problématiques. Les étudiants sont engagés dans un exercice concret à réaliser, qui est accompagné sur plusieurs semaines par les enseignants, cette durée permettant d'alterner des moments de pratique pour les étudiants et des moments de discussion et d'échange avec les enseignants. C'est dans cette alternance que l'apprentissage peut se faire, et que les savoirs théoriques peuvent nourrir la pratique des étudiants (voir l'Encadré de la page suivante).

Retour sur expérience

Nous présentons l'expérience menée en trois temps : la progression du cours, son approche dialogique retenue et les apprentissages des étudiants.

De la théorie aux situations réelles : l'élaboration progressive d'un diagnostic organisationnel

Le cours débute par un séminaire de quatre jours où les enjeux du cours et les éléments d'analyse des organisations proposées, principalement des théories de sociologie des organisations, sont présentés et travaillés avec les étudiants dans des groupes de 25 étudiants environ. En tout début de séminaire, après l'énoncé des règles de fonctionnement du cours, les enjeux sont posés à partir des expériences des étudiants lors de leur tout premier stage de découverte de l'entreprise, qu'ils ont réalisé l'été d'avant, et sous la forme d'un jeu de rôle qui croise la question des interactions entre acteurs dans une organisation et la question de l'inscription de ces interactions dans un contexte organisationnel pour poser le double enjeu des positionnements d'acteurs et de l'encadrement de ces positionnements par des enjeux organisationnels. Ce lancement de la semaine est doublé par la projection d'un film, « Hippocrate » de Thomas Lilti, qui montre les aventures et mésaventures d'un interne en médecine qui fait ses premiers pas dans la vie professionnelle.

Le séminaire est lancé, et les théories des organisations sont à la fois expliquées et questionnées au travers de l'usage de films documentaires ou de fiction qui montrent des situations conformes aux théories ou qui les challengent. L'exercice proposé par Vidaillet (2012) est par exemple utilisé pour questionner des présupposés managériaux des étudiants et les amener à s'intéresser au travail réel des salariés et à la vertu de certaines transgressions. L'objectif de cette première semaine est de familiariser les étudiants avec les problématiques organisationnelles et les jeux d'acteurs dans les organisations, et de leur transmettre des cadres théoriques qui leur permettent de les analyser (structure, motivation, collectif de travail, jeux de pouvoir, outils de gestion).

Le film « Hippocrate » est utilisé en fil rouge de cet enseignement, et les situations que le film montre, qui ne laissent pas les étudiants indifférents, sont l'objet de travaux d'étudiants pour qu'ils affinent leurs impressions brutes de début de semaine en les argumentant à l'aide des théories enseignées. Ce travail, mené tout au long de la semaine, donne lieu au rendu d'un dossier constitué par groupes d'étudiants, peu après le séminaire. Ce travail vise à la fois à accroître les capacités d'observation des situations de travail développées dans le film et à outiller cette observation en la mettant en dialogue avec les théories étudiées en cours.

Méthodologie

Pour permettre un retour réflexif sur la mise en place d'une pédagogie de qualité, nous avons passé en revue des données variées collectées tout au long du processus de conception du cours, d'une part, et du déroulement du cours sur deux années consécutives (correspondant à 4 classes, 20 suivis de groupes, 66 heures de cours et 60 heures de suivi étudiants), d'autre part. Notre objectif est de permettre de décrire la pédagogie mise en place au croisement de données « objectives » (décrivant le cadre mis en place) et du point de vue des pédagogues et étudiants.

Concernant la conception, nous avons pu nous appuyer sur des échanges de *mails*, entre professeurs ou avec l'administration de l'école, et sur les documents élaborés pour cadrer le contenu thématique et le déroulement du cours (syllabus, cahier des charges, *slides*, etc.). Autres données documentaires mais visant à caractériser non pas le cadre mais le résultat pédagogique, nous avons, pour chacune des années observées, conservé l'ensemble des travaux réalisés par les étudiants.

Par ailleurs, nous avons veillé à documenter de façon ethnographique le déroulement du cours et ce qui se jouait lors des échanges entre professeurs et étudiants. Pour cela, nous avons pris des notes à l'issue de chacune de nos interactions avec les étudiants (cours, sessions d'accompagnement du travail d'observation). D'un commun accord, nous nous concentrons plus particulièrement sur les éléments suivants du cours : le rapport entre théorie et pratique (quel accueil est fait par les étudiants à la théorie ? Quelle est la place de la pratique dans le cours ?) ; le jeu autour des points de vue (quelle capacité à varier les points de vue dans la réflexion ?) ; le type de relation nouée avec les étudiants (quelle capacité à dialoguer dans la salle de classe autour d'une réflexion collective ? Quelle connaissance accrue de la vie personnelle des étudiants ?), les réactions des étudiants (Comment s'acquittent-ils du travail à réaliser ? Comment font-ils face aux aléas ?). Chacun des aspects du cours était mis en relation avec ce que nous cherchions à produire, d'un point de vue pédagogique.

Enfin, dans la perspective du travail académique entrepris sur ce cours, nous avons souhaité aller au-delà des évaluations « classiques » des cours par les étudiants (telles que proposées par l'administration de l'école) et avons approfondi avec les étudiants, lors d'un débriefing de leur travail de groupe, ce qu'ils avaient pensé du cours (satisfaction et apprentissage perçus). Nous avons considéré pertinent de nous rapprocher au plus près du processus d'apprentissage des étudiants, et de saisir sur le moment ce qu'ils pensaient comprendre, plutôt que de réaliser des entretiens avec eux hors contexte.

Dès le début de la semaine, un autre dispositif est annoncé aux étudiants : après le séminaire, ils devront aller observer une entreprise « grandeur nature », qu'ils ont la charge de contacter pour obtenir la possibilité d'interviewer un manager d'équipe et d'observer l'équipe travailler ainsi que de mener des entretiens informels avec cette équipe. Ce travail se déroulera en plusieurs étapes, sur une durée totale de 2 mois et demi environ, et sera ponctué par des « *coachings* », c'est-à-dire des rencontres régulières entre les groupes de travail constitués de 5 étudiants environ et le professeur – 5 rencontres d'une heure chacune. Ces rencontres visent à guider les étudiants à la fois dans l'exercice pratique qu'ils ont à réaliser – trouver une entreprise, prendre rendez-vous, préparer et mener les entretiens et les observations – et dans l'analyse du fonctionnement du service ou de l'équipe choisis à l'aide de leur intuition et des grilles de lecture qui leur ont été proposées. A mi-parcours, les étudiants font un exposé oral noté sur ce qu'ils ont observé, où la notation porte sur la finesse de l'observation, puis rendent un dossier étoffant ces observations par le recours aux « grilles d'analyse » théoriques.

Ce déroulement du cours visait à une progression par étape dans les compétences. Tout d'abord comprendre et apprendre les théories, avec illustrations sur des situations concrètes ; puis analyser une situation de fiction en étant complètement accompagné ; enfin, observer et analyser une situation réelle, avec un accompagnement régulier, mais en autonomie sur le terrain.

« Moi, dans le cours ce que j'ai aimé, c'était la manière avec une grosse semaine très théorique avec beaucoup d'apports, qui est quasiment impossible à tout assimiler en une semaine, l'étude du film, ça c'était super, ça montrait l'intérêt du cours en fait, vraiment, et après le côté, juste *coaching*, mais entre les séances de *coaching*, il y avait besoin de fournir un gros travail personnel, ce qui fait qu'on allait par nous-mêmes assimiler, s'approprier les théories vues dans la semaine intensive » (étudiant).

Si certains étudiants ont trouvé que la masse d'informations transmise pendant le séminaire était difficile à assimiler sur le coup, d'autres saluent le fait que celle-ci ait constitué une base à laquelle revenir postérieurement pour y puiser des ressources pour la réflexion à mener.

« En fait, la semaine intensive, au final, je pense que pour la majorité d'entre nous, on a retenu, allez, peut-être une ou deux définitions et (...) et c'est le fait que l'on doit travailler en groupe sur une entreprise, l'analyser et tout cela, au final, le travail est plus régulier. En fin de compte, le but de la semaine intensive, c'était que l'on débouche à ça, en fait » (étudiant).

La mise en place d'un dialogue avec les étudiants

La volonté de développer le dialogue avec les étudiants était un principe fondateur du cours, cohérent avec le profil des étudiants recrutés dans le cadre de ce programme, réputé peu scolaire. Il s'agissait tout

d'abord pour nous de ne pas « plaquer » des théories pendant le séminaire, car elles n'auraient pas été entendues. Nous avons donc veillé à interpeller les étudiants quant à leur avis et à leur expérience, ce qui a amené à se défaire du contenu théorique initialement prévu.

Le cours du matin [sur la motivation] a été assez animé. Je ne me suis pas privé de les solliciter en leur expliquant que dans un cours sur la motivation, il s'agissait un peu d'eux : où veulent-ils travailler ? Qu'attendent-ils d'un travail ? etc. (...) Par la suite, un débat a spontanément émergé entre eux : celui qui concerne le rôle de l'argent dans leur motivation. Clash, deux d'entre eux élèvent la voix, ça se calme vite et je ne rentre pas trop dans le sujet ; je leur rappelle simplement qu'effectivement, les profils motivationnels sont différents d'un individu à un autre. (...) Arrive le moment du schéma de Gollac et Volkoff [sur le stress au travail], qui fait réagir M. quand je mentionne les zones de forte tension : « mais s'il y a trop de pression, il faut aller voir son manager et lui dire que ce n'est pas possible »... Il a du mal à comprendre les suicides relatifs au travail. Je lui suggère, plutôt que de trouver ça bizarre, d'inverser son approche et de se dire que puisqu'il y en a parfois, il faut essayer de réfléchir à pourquoi des personnes ne réussissent pas à stopper la pression, à sortir de ces zones à risque pour eux. On en discute avec la classe. L'un dit qu'il a déjà vu un cas où la direction n'en avait explicitement rien à faire. Je parle de la distance de la direction comme facteur possible, et du manager qui ne peut rien faire, ou qui est contraint de « pourrir » la situation pour se faire entendre... Ils mentionnent les syndicats spontanément et j'explique du coup les limites du système ; et puis, certains mentionnent la question de l'employabilité (c'est moi qui reformule), j'enfonce le clou en mentionnant le risque qu'il y a à aller au clash et la nécessité d'être prêt si l'on va aux prud'hommes, à quitter l'entreprise. Le rôle du soutien familial et de la solidarité des collègues émerge également dans la discussion. Je remets tout cela en perspective avec la question, « qui [les] concernera tous », de la résistance. Belle discussion (extrait du journal de bord pédagogique).

Le *coaching* est également une modalité privilégiée du développement d'un réel dialogue au plus près des singularités de chaque groupe, par rapport à ses attentes. Ainsi, au démarrage, les étudiants sont souvent assez effrayés de la nature du travail qui leur est demandé, et notamment du savoir-faire pratique et de l'astuce qui leur est demandée pour obtenir d'une entreprise qu'elle accepte d'ouvrir ses portes. Des conseils pratiques leur sont prodigués pour les aiguiller en situation et les conforter dans leurs démarches. Ainsi, un groupe appréhendait le travail demandé, car il se pensait gêné et illégitime dans sa posture d'observateur. Une partie du premier *coaching* a été consacrée à cette appréhension.

Les exercices de l'interview et de l'observation sont également préparés en *coaching*, mais les étudiants sont seuls au moment de les réaliser et sont amenés

à faire preuve de sens pratique, et d'opportunisme. Certains se tirent mieux de l'exercice que d'autres, et leurs données sont plus riches, leur analyse souvent aussi. Ceux qui ont des difficultés à mettre ces savoir-faire et ces postures à l'œuvre sont guidés, et appliquent des « techniques » de façon plus mécanique. Tous saluent l'implication personnelle du professeur et son souci de les faire progresser.

L'enseignement s'adapte donc aux étudiants, entre ceux qui sont épaulés à la manière de débutants et obtiennent des résultats corrects et ceux, à l'autre extrémité, qui savent se saisir des conseils pour y adjoindre une dose d'intuition et collectent des données suffisamment riches pour faire une analyse très fine. Tout en s'adaptant, les enseignants cherchent à faire avancer les étudiants par rapport aux attendus de l'exercice, qui sont les mêmes pour tous les groupes, et pointent donc des pistes de progrès : ce que les étudiants attendent et que certains nomment « vrai *coaching* ».

L'étudiant : (...) Là, c'était du vrai *coaching*. J'appelle un vrai *coaching*, un *coaching* où on sort, où on nous a dit ce qui n'allait pas, si c'est bien, donc c'est-à-dire ce qu'il y a à ne pas changer, ce qu'il y a à changer (...)

Et d'ailleurs c'est pour ça qu'il y a des matières où on perce pas (...), parce que justement on n'est pas suffisamment guidés, alors que, ici, c'est le cas et c'est pour ça qu'on a abouti à des trucs plus conséquents.

Le professeur : et vous avez pas l'impression que je vous ai enlevé toute initiative ?

L'étudiant : ah, non ! Parce que dans l'organisation, on était seuls, et que l'analyse, c'est nous qui l'avons faite.

Lorsque les étudiants progressent dans leur analyse, là aussi le principe du dialogue pédagogique impose une écoute et une ouverture des enseignants vis-à-vis de la réflexion des étudiants. Ainsi, bien que les cadres théoriques du cours aient été définis avant le cours et enseignés pendant le séminaire initial, des cadres théoriques additionnels peuvent être expliqués aux étudiants, parce qu'ils prolongent leur réflexion. Surtout, la définition de leur problématique et les angles d'analyse sont réalisés en fonction de leurs observations. Le professeur peut être amené à leur dire qu'il ne connaît pas l'organisation dans laquelle ils mènent leurs investigations et que c'est eux qui vont lui apprendre des choses sur cette organisation et sur les éléments d'observation pertinents.

Le *coaching* est donc une partie essentielle du cours, au cours de laquelle l'enseignant a pour rôle de réguler tout un ensemble d'aspects du travail en groupe, souvent non anticipé et ne participant pas toujours de l'atteinte d'objectifs pédagogiques définis au départ. Ainsi, un groupe d'étudiants a choisi d'étudier une entreprise indiquée par les services de l'École. À la suite d'un malentendu sur une date et une heure de rendez-vous, le responsable de l'entreprise se plaint

des étudiants auprès de la direction de l'École. Un des enseignants a passé du temps pour aider les étudiants à régler cet incident, et ils lui ont dit que ça « les avait fait grandir, mettre un pied dans l'âge adulte ». La gestion des soucis de ce genre permet d'en faire un support pédagogique, et aussi d'instaurer une relation avec les étudiants qui voient bien que le professeur prend sa mission à cœur. Le travail en petits groupes est également le gage d'une relation pédagogique adaptée aux niveaux, mais aussi au centre de préoccupations des étudiants, dans le cadre du cours. En termes d'évaluation, ce type d'approche dialogique soulève des difficultés, car il s'agit à la fois d'être sensible au cheminement des étudiants, propre à chacun d'entre eux, et à la conformité aux objectifs pédagogiques formalisés dans le syllabus du cours. Les enseignants impliqués dans ce cours ont ainsi été amenés à une coordination intensive, à travers le partage exhaustif et qualitatif de l'avancée des groupes au fur et à mesure du travail, et en particulier à chaque séquence d'évaluation (analyse du film, soutenances, rapport écrit).

Des étudiants plus critiques et capables de penser la complexité

De façon générale, les étudiants, interrogés à la fin du cours, marquent qu'ils ont acquis des connaissances et des capacités d'analyse qui leur permettent de mieux comprendre une organisation.

Toutefois, plus qu'une compréhension générale et la plus grande familiarité avec ce qu'est une organisation, les étudiants nous semblent avoir développé des compétences d'analyse fine et de recul critique. Nous illustrons ces compétences d'analyse en restituant synthétiquement les réflexions de deux travaux de qualité, tous réalisés sur des organisations en franchise, dont les modes de coordination multiples (standardisation des résultats, des procédés...) génèrent de fortes contraintes sur la réalisation du travail des salariés.

Un groupe étudie une concession automobile. Après avoir finement analysé la complexité des modes de calcul des objectifs de vente, la standardisation par le franchiseur des espaces de travail et des processus d'accueil du client et de vente, et la supervision directe du directeur de la concession, ils s'intéressent aux répercussions de ce contexte organisationnel sur le travail et la motivation des vendeurs. Ils relèvent notamment une forte concurrence des salariés les uns avec les autres. Ils relèvent également que si les salariés sont fiers de la qualité de l'aménagement physique des locaux et des nouvelles technologies qui améliorent le prestige de la marque vis-à-vis des clients, ces NTIC permettent aux clients d'être moins dépendants du vendeur pour l'accès à l'information sur les modèles vendus, et déplacent donc la répartition du pouvoir de négociation entre les concepteurs des outils mis à disposition des clients, les vendeurs et les clients – au détriment des vendeurs.

Un autre groupe d'étudiants se penche sur le fonctionnement interne d'un hôtel franchisé, et relève une standardisation des résultats et des procédés de travail par le franchiseur. Il se penche plus particulièrement sur le mode de management de la directrice de l'hôtel, sur les astuces qu'elle met en œuvre pour contourner les prescriptions du franchiseur qui lui permettent d'adapter son travail réel à sa perception des enjeux, et sur le fait que sa supervision directe des salariés est prépondérante. Ils s'interrogent en particulier sur les raisons pour lesquelles les salariés semblent « oublier » leurs savoir-faire quand la directrice n'est pas là, et leur absence d'autonomie qui les amènent à l'appeler à son domicile dès qu'il faut prendre la moindre initiative. Outre leur analyse organisationnelle, ils associent plus particulièrement cet état de fait au style de management de la directrice : en subvertissant la grille de Hersey et Blanchard, ils avancent que si le management peut être plus explicatif et formateur quand des employés sont de bonne volonté mais ne savent pas faire le travail, à l'inverse, quand ce style de management est appliqué sans distinction à des employés qui savent ou ne savent pas faire le travail, cela amène l'ensemble des salariés à auto-limiter leur autonomie et à faire appel à la hiérarchie, alors même qu'ils ont les compétences requises pour régler une situation qui sort un peu de l'ordinaire.

De tels diagnostics organisationnels, au-delà de leur finesse, sont symptomatiques avant tout d'une prise de recul critique par rapport à de premières observations. Ainsi, les analyses des réseaux de franchise et concessions exposées ci-dessus ont supposé de la part des étudiants de quitter une posture où ils auraient pris pour argent comptant la parole des dirigeants, pour aller vers les salariés et recueillir leur point de vue sur leur travail et les conditions organisationnelles dans lequel ils le déploient. Ce souci de croiser les points de vue pour comprendre la complexité d'une situation ne va pas toujours de soi pour les étudiants. Il est fortement encouragé lors des *coachings* et d'une soutenance orale intermédiaire que les étudiants réalisent à mi-parcours.

Les étudiants en viennent ainsi à prendre en compte le niveau macro de l'entreprise (structure, politique de GRH...) et ceux micro du poste de travail et de la psychologie des individus, en articulant ces données au service de l'analyse contextualisée d'une organisation du travail. Cette analyse pousse notamment les étudiants à faire la distinction entre le prescrit – et les différentes sources de prescription – et le réel.

« Quand on a fait l'interview, ah, ben moi ça tourne comme ça, les employés pensent ça et tout, mais quand on regarde en vrai, il y a un fossé, il y a le monde si je peux dire, rose, de [la directrice de l'hôtel], c'est pas vraiment le bon terme parce qu'elle est néanmoins consciente des problèmes, mais il y a

encore beaucoup de choses qu'elle pense qui sont réglées et qui en fait ne le sont pas, et il y a beaucoup de choses qu'elles pensent ne pas être réglées et qui en fait tournent très bien quand elle n'est pas là. Donc, c'est ça sur l'écart entre comment c'est censé se passer, selon elle, et la réalité » (étudiant).

Les étudiants, en croisant les points de vue, peuvent aussi développer une compréhension de la diversité des entreprises, de la contingence des situations et processus observés, et ainsi adopter une posture plus critique, au sens d'une analyse plus fine et distanciée des types d'organisation et des modes de management. Les apports théoriques peuvent ici s'avérer utiles et les bons travaux témoignent d'une compréhension de l'utilisation qui peut être faite des théories à des fins de questionnement et d'analyse sur l'organisation.

« Moi j'ai trouvé que les théories permettaient d'aiguiller sur certaines choses... quand on étudie l'organisation, on va voir une chose, (...) par exemple, la théorie du don/contre-don, on s'est dit « c'est ça le [restaurant observé] » (étudiant).

Les étudiants notent bien que le recours à des théories organisationnelles alliées à des observations, dans une démarche abductive, développe chez eux non seulement une capacité à mobiliser des grilles théoriques, mais aussi des compétences qu'ils pourront mobiliser en organisation, lors de stages ou de leur vie professionnelle future.

Au-delà de l'évaluation formelle, le travail réel de l'enseignant et des étudiants

Un bilan pédagogique enthousiasmant et interpellant

Rares sont les groupes qui rencontrent des difficultés insurmontables dans la réalisation du travail. La très grande majorité d'entre eux fait la démonstration d'une acquisition de connaissances et de compétences que les professeurs constatent et accompagnent, et dont les étudiants se rendent également compte. Ils acquièrent des connaissances théoriques qu'ils mettent aussitôt au service de l'analyse. Plus précisément, pour affiner leurs observations et leurs analyses des situations, ils entrent dans une démarche proactive de recherche et de compréhension de grilles théoriques qui les aident à penser ce qu'ils ont observé. Le processus est itératif, et au fur et à mesure qu'ils affinent leur pensée, des questions émergent qui les poussent à retourner en organisation pour chercher des données plus précises. Nombreux sont ainsi les étudiants et les groupes qui reviennent vers un acteur de l'organisation pour poser des questions complémentaires ou demander de la documentation, ou retournent observer le travail en situation au-delà des attentes formelles du professeur

et du cahier des charges de l'observation qui leur est donné en début de cours. Ce processus itératif entre collecte de données et références aux grilles théoriques les amène non seulement à préciser leur pensée, mais aussi à prendre conscience de biais ou d'idées reçues qu'ils pouvaient avoir.

Ces progrès échappent pour partie à l'évaluation telle qu'elle est conçue dans les *business schools* pour plusieurs raisons. D'abord, au-delà de l'acquisition de connaissances et de la finesse d'une analyse qui sont notées, des évolutions plus profondes consistent à prendre en compte le « travail réel et utile » des salariés observés (GOMEZ, 2013) dans une dynamique collective et au-delà de la seule action ou pensée rationnelle du chef, ou de la supposée toute-puissance de la technostructure et des règles (voir HATCHUEL, 2012). Ces évolutions correspondent à un changement de point de vue sur l'organisation dont il est difficile de mesurer la portée. Ce changement de point de vue inclut aussi un changement de rapport aux grilles théoriques mobilisées et un parcours d'apprentissage vers ce que Dreyfus et Dreyfus (2005) définissent comme le recours à l'intuition qui distingue un expert d'un débutant. Alors que les exercices de début de cours permettent aux étudiants de comprendre et d'appliquer des grilles théoriques, ils tendent en fin de cours à en faire un usage plus créatif, en prenant appui sur elles pour développer leur propre pensée plutôt que de chercher à s'y conformer. Petit à petit, ils en viennent à considérer les grilles théoriques comme une façon de poser des questions plutôt que d'y répondre, ce qui laisse un espace à leur propre réflexion et réflexivité. Mesurer ce chemin par des notes est difficile, cela correspond pourtant à un objectif central du cours qui est de faire des étudiants des « êtres critiques » au sens de Dehler (2009).

Si la mesure du chemin parcouru est difficile, c'est aussi parce que l'activité de connaissance (RAMSEY, 2014) est collective et accompagnée par un professeur. Les interactions au sein du groupe d'étudiants sont un vecteur d'apprentissage fort, par exemple quand des désaccords s'expriment sur le bien-fondé, ou non, d'un mode de fonctionnement et que ce désaccord est l'occasion d'un approfondissement de l'analyse. Les interactions avec le professeur sont également un vecteur d'apprentissage incontournable pour baliser cette réflexion collective et individuelle et la stimuler (HIBBERT, 2012). Il est alors difficile d'évaluer formellement dans quelle mesure chaque étudiant pris individuellement sera en mesure de remobiliser les connaissances, les méthodologies, l'agilité intellectuelle et la réflexivité développées au cours du travail collectif dans des contextes (par exemple professionnels) où il n'aura plus le recours du groupe et du professeur pour asseoir sa réflexion.

La question de l'inscription dans le temps de l'acquisition de connaissances et de compétences est ainsi un dernier élément de difficulté de mesure des progrès réalisés. Au plan de l'acquisition des connaissances, les professeurs constatent ainsi que ce que les étudiants semblent avoir acquis lors de la semaine intensive qui initie le cours et le processus nécessite

d'être réactualisé et retravaillé pour être mobilisé dans l'analyse de la situation réelle que les étudiants doivent ensuite développer. Ce constat pose la question de la pérennité des apprentissages au-delà du cours, et amène aussi à marquer l'importance de l'inscription du processus pédagogique dans le temps.

Plus généralement, la méthodologie déployée pour ce dispositif pédagogique permet donc de développer des connaissances mais aussi des compétences diverses. Il s'inscrit en rupture avec des pratiques plus usuelles et plus confortables pour les enseignants et les institutions dans lesquelles se déroulent les enseignements. Les enjeux organisationnels de la pédagogie pour ces institutions ne sont donc pas neutres, et de telles pratiques pédagogiques en dépendent.

Les enjeux organisationnels dans la mise en œuvre de la pédagogie

Pour les professeurs, la posture est différente de celle qu'ils peuvent avoir lors d'un cours magistral. La relation tissée avec les étudiants est plus intime et débordante sur le registre émotionnel (voir TOMKINS et ULUS, 2016). Le travail à réaliser peut faire peur aux étudiants, ou, au contraire, ils peuvent faire part de leur enthousiasme d'une découverte qui masque le fait qu'ils ont une vision partielle du phénomène organisationnel donné. Le professeur se trouve ainsi en position d'entrer dans une relation avec les étudiants où les aspects émotionnels ne sont pas niés mais font partie intégrante du processus d'apprentissage, ce qui suppose de sa part, à lui aussi, une aptitude à accueillir ces réactions émotionnelles des étudiants et à faire preuve de réflexivité. C'est peu dire que la dominance du modèle scientifique de la formation des enseignants chercheurs et de la conception de la pédagogie (MARINETTO, 2013) prépare mal à cet exercice.

Les échanges au sein de l'équipe pédagogique du cours sont un recours essentiel pour que les enseignants prennent du recul par rapport à leurs propres émotions, élaborent des micro-approches pédagogiques en fonction des réactions et des propos des étudiants, affinent la définition des objectifs qu'ils se fixent de manière générale, mais aussi en fonction de la singularité de chaque groupe. L'aller-retour réflexif et collectif entre méthodes et objectifs recherchés est ainsi un élément de professionnalisation des enseignants, fondamental mais « invisible » pour l'institution. La stabilité, l'implication et la reconnaissance de l'équipe pédagogique deviennent également un véritable enjeu pour permettre la capitalisation et le développement d'un savoir-faire pédagogique au fur et à mesure des années et des promotions.

Cette pratique pédagogique, inscrite dans la durée du cours et dans la temporalité d'acquisition de compétences des enseignants eux-mêmes, au fur et à mesure des années, les amène à poser un regard différent sur l'enseignement et son cadre institutionnel. Ils mesurent mieux combien les relations avec les étudiants rencontrés dans des cours plus « classiques » peuvent être superficielles, et combien il y est difficile de prendre en compte la singularité de chaque

étudiant et des questions qu'il se pose. Ils perçoivent mieux combien les rencontres avec ces étudiants restent ponctuelles et combien la construction des apprentissages dans la durée reste sinon en jachère, du moins de la responsabilité seule de l'étudiant qui construit son propre parcours au fur et à mesure des années, au gré de ses rencontres plus ou moins heureuses avec un enseignant ou un autre.

Au-delà de la construction de parcours disciplinaires qui organisent l'acquisition progressive de connaissances, est alors posée la question du soutien aux étudiants dans leur parcours personnel de maturation des acquis conceptuels, de développement de leur agilité intellectuelle et de développement d'un savoir-faire pratique, où la réflexion et la réflexivité peuvent être convoquées au service d'une action contextualisée, informée, rusée et émotionnellement assumée. Ce soutien individualisé aux étudiants est plus difficile dans un contexte d'enseignement de masse, et des articulations sont à construire au plan des pratiques individuelles et collectives des enseignants et au plan des schémas organisationnels dans lesquels s'inscrivent ces pratiques d'enseignement.

Conclusion

Les Écoles de commerce françaises ont été créées par et pour des praticiens. L'adoption du modèle global de l'institution d'enseignement supérieur guidée par les enjeux de recherche présente des avantages certains. Il n'en reste pas moins à éviter les écueils pointés par Marinetto (2013) quant à l'oubli de la mission pédagogique dans les universités britanniques, ainsi que les risques de d'objectivation et d'abstraction excessives des connaissances. Cet article décrit un cours, et développe avant tout une réflexion pour une pédagogie pertinente des sciences de gestion dans le contexte actuel des *business schools*.

Mais ce cours, de par son originalité et les questionnements qu'il soulève, pose la question du modèle pédagogique des écoles de commerce, jadis écoles de praticiens, aujourd'hui écoles de chercheurs... Qu'en sera-t-il prochainement ? Notre analyse a esquissé des questions structurantes pour la réinvention du modèle des *business schools* : faut-il évaluer ou accompagner les étudiants ? Rechercher la co-création d'enseignements ou la diffusion de connais-

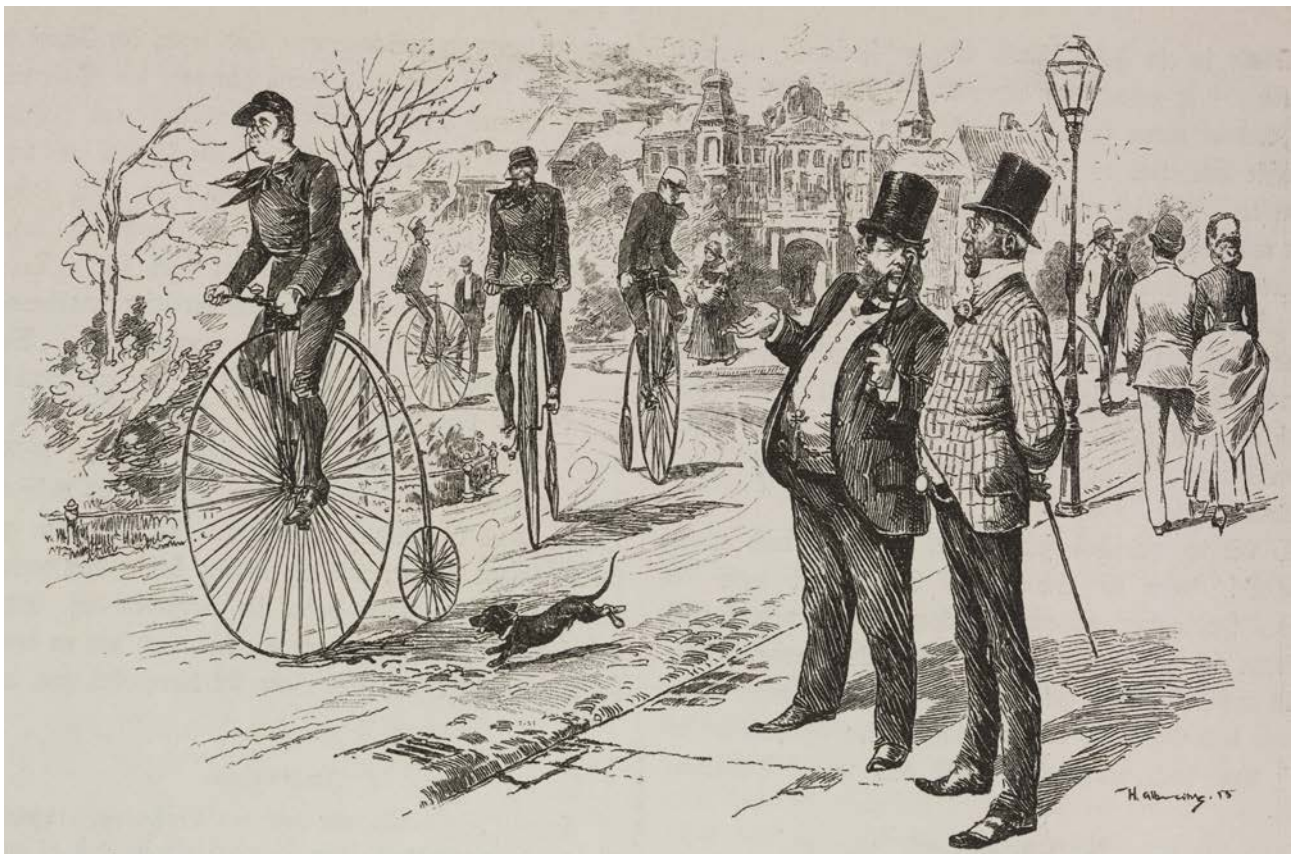


Photo © De Agostini Picture Library/BRIDGEMAN-IMAGES

« Faible productivité : quel gaspillage d'énergie, dit l'industriel, si vous voulez vraiment pédaler, pourquoi ne pas le faire sur une machine à coudre ? », illustration des « Fliegende Blätter », n° 2078, 1885, Milan, Veneranda Biblioteca Ambrosiana.

« La question se pose du soutien aux étudiants dans leur parcours personnel de maturation des acquis conceptuels, de développement de leur agilité et d'un savoir-faire pratique, où la réflexion et la réflexivité peuvent être convoquées au service d'une action contextualisée, informée, rusée et émotionnellement assumée. »

sances toutes prêtes et *a priori* légitimes ? Diffuser une connaissance de l'existant ou développer une capacité à appréhender l'inconnu ? Autant de questions dont nous espérons que les acteurs des écoles de commerce, administratifs comme pédagogiques, se saisiront pour sortir des impasses du modèle actuel et se donner les moyens de répondre aux enjeux actuels du management des organisations.

Bibliographie

- ALVESSON M. & GABRIEL Y. (2015), "Grandiosity in contemporary management and education", *Management Learning* 47(4), pp. 464-473.
- CHENE E. & SCHIEB-BIENFAIT N. (2011), « Une démarche de conception d'un dispositif de sensibilisation à l'entrepreneuriat », *Gérer et Comprendre*, n°103, pp. 60-70.
- CHIA R. & HOLT R. (2008), "The nature of knowledge in business schools", *Academy of Management Learning & Education* 7 (4), pp. 471-486.
- DEHLER G. E. (2009), "Prospects and possibilities of critical management education; critical beings and a pedagogy of critical action", *Management Learning* 40(1), pp. 31-49.
- DREYFUS H. L. & DREYFUS S. E. (2005), "Peripheral vision: Expertise in real world contexts", *Organization Studies* 26(5), pp. 779-792.
- GOMEZ P.-Y. (2013), *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin Éditeur.
- HIBBERT P. (2012), "Approaching reflexivity through reflection: Issues for critical management education", *Journal of Management Education* 37(6), pp. 803-827.
- HITCHIN L. & MAKSYMOW W. (2009), "STS in management education: Connecting theory and practice", *Organization* 16(1), pp. 57-80.
- LATUSEK D. & VLAAR P. (2015), "Exploring managerial talk through metaphor: An opportunity to bridge rigour and relevance?", *Management Learning* 46(2), pp. 211-232.
- MARINETTO M. (2012), "What are we to do with our "nice students"? The learning experience within the scholastic apartheid system of the research-led university", *Organization* 20(4), pp. 615-626.
- MCKAY D., ZUNDEL M. & ALKIRWI M. (2014), "Exploring the practical wisdom of metis for management learning", *Management Learning* 45(4), pp. 418-436.
- NONAKA I., CHIA R. & HOLT R. M. (2014), "Wisdom, management and organization", *Management Learning* 45(4), pp. 365-376.
- PATON S., CHIA R. & BURT G. (2014), "Relevance or relevelate"? How university business schools can add value through reflexively learning from strategic partnerships with business", *Management Learning* 45(3), pp. 267-288.
- RAMSEY C. (2008), "Managing to learn: the social poetics of a polyphonic "classroom"", *Organization Studies* 29(04), pp. 543-558.
- RAMSEY C. (2014), "Management learning: A scholarship of practice centred on attention?", *Management Learning* 45(1), pp. 6-20.
- SEGRESTIN B. & HATCHUEL A. (2012), *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil.
- STATLER M. (2014), "Developing wisdom in a business school? Critical reflections on pedagogical practice", *Management Learning* 45(4), pp. 397-419.
- TOMKINS L. & ULUS E. (2016), "“Oh, that was "experiential learning" ?!” Spaces, synergies and surprises with Kolb's learning circle", *Management Learning* 47(2), pp. 158-178.
- VIDAILLET B. (2012), « "Jouer ce n'est pas travailler" et autres stéréotypes en management : une expérience pédagogique », *Gérer et Comprendre*, n°107, pp. 42-51.

« Nul ne peut être contre la vertu... sauf un système »

Par Sylvie CHEVRIER
Institut de recherche en gestion (IRG)

L'article de Carine Chemin-Bouzir et Jean-Baptiste Suquet démontre qu'une pédagogie qui remplace les cours magistraux abstraits par une séquence qui combine des apports théoriques denses mais brefs, une première mise en application des concepts, puis un *coaching* rapproché d'équipes d'étudiants chargés de conduire une analyse dans un contexte organisationnel réel, est bien plus pertinente. Le retour d'expérience est convaincant ; les auteurs montrent les apprentissages et l'appropriation des connaissances tout au long du cours grâce aux interactions entre enseignant et enseignés, à l'engagement émotionnel de ces derniers et à la confrontation à la complexité du monde socio-économique. Les effets touchent même les enseignants qui trouvent dans cette démarche une occasion d'échanges plus riches que dans la pédagogie traditionnelle qui suscite peu d'interactions entre enseignants. Si l'on suit le raisonnement des auteurs, on peut en effet plaider avec eux pour défendre ces changements et s'étonner que ces pratiques d'enseignement du management ou d'autres initiatives voisines restent marginales. Et ce d'autant plus que, comme le soulignent les auteurs eux-mêmes, la critique de la formation des gestionnaires est vive et l'appel à de nouvelles pratiques davantage ancrées dans la réalité des organisations est déjà ancien. On se souvient en particulier du fameux article de Mintzberg, *Managers, not MBAs*, publié voilà plus de 25 ans. Plaider pour une pédagogie alternative semble donc rallier tous les suffrages : enseignants, enseignés et futurs employeurs.

Si la cause est entendue par les principales parties prenantes, pourquoi faut-il encore la défendre ? Est-il besoin de faire à nouveau la preuve des vertus d'une pédagogie de la gestion qui met l'accent sur l'individualisation du suivi et sur le rapprochement avec la réalité des organisations ? Le problème est ailleurs. Si ces pédagogies ne sont pas devenues le cas général – et ce n'est pas faute d'avoir démontré leur pertinence –, c'est parce qu'elles mettent en cause tout un système. La théorie des organisations, justement, enseigne que convaincre les acteurs est certes une condition nécessaire au changement, mais elle n'est pas suffisante. Il faut « accompagner le changement » par la transformation du système pour établir un nouvel équilibre, sinon les forces de rappel maintiennent le système en son état initial. Dans notre cas, de quoi s'agit-il ?

Deux freins sont essentiellement en question. Le premier concerne le changement de posture requis pour les acteurs. Les auteurs évoquent rapidement en effet que les enseignants, devenus *coachs*, peuvent craindre de s'engager dans une relation nécessairement investie par les émotions, alors qu'ils ne sont guère préparés par leur propre formation académique à y faire face. Les *coachs* eux-mêmes auraient-ils besoin de formation pour être à l'aise avec leur nouveau rôle ?

Mais ce ne sont pas seulement les émotions qui sont en jeu avec cette transformation de la relation pédagogique. C'est aussi une question de temps et donc d'argent. Un suivi rapproché des allers-retours des étudiants entre théories et observations de terrain est bien plus consommateur de temps que la pédagogie traditionnelle. Les ressources humaines sont-elles disponibles pour cet accompagnement plus personnalisé ? Les établissements sont-ils prêts à comptabiliser le travail à sa juste mesure ? Si les modalités classiques de l'enseignement en gestion si critiquées persistent, c'est parce que la méthode proposée s'accommode mal de la massification de l'enseignement de la gestion et de son modèle économique. Là encore, le point est évoqué, mais éludé. Si les heures de cours entrent aisément dans une logique comptable, un *coaching* approprié est plus aléatoire et surtout plus exigeant. Les institutions d'enseignement supérieur qui accueillent toujours plus d'étudiants sont davantage portées sur le développement des cours numériques en ligne pour absorber ces flux que sur le *coaching* rapproché des étudiants. Dans quelle mesure l'engouement pour l'usage des outils numériques qui déferle dans l'enseignement peut-il s'articuler avec les modalités pédagogiques soutenues par les auteurs ? Par ailleurs, l'accent mis sur la recherche par la course aux classements incite-t-elle les enseignants, qui sont aussi des chercheurs, à investir dans des défis pédagogiques alors qu'ils tentent de préserver du temps pour la recherche ? Il serait intéressant d'étudier en quoi les évolutions qui bouleversent actuellement le paysage de l'enseignement supérieur pourraient desservir ou, au contraire, soutenir la mise en œuvre des méthodes interactives.

Enfin, être plus en prise avec le monde socio-économique suppose aussi que les entreprises acceptent de recevoir des étudiants pour ce type de

travaux appliqués. Si elles sont friandes de stagiaires et d'apprentis, elles ne sont pas nécessairement prêtes à ouvrir régulièrement leurs portes pour, d'une part, se laisser observer et, d'autre part, passer du temps à répondre aux questions des étudiants. Transparence et disponibilité vis-à-vis des étudiants ne sont pas acquises. Cela demande un bon réseau de la part des enseignants et un temps important de négociation pour que les entreprises acceptent de jouer le jeu.

Si le récit de l'expérience pédagogique emporte l'adhésion sur la nécessité de ces changements de formes d'enseignement, il laisse dans l'ombre le système dans lequel ces cours s'insèrent. Une vision plus large est donc indispensable afin d'identifier les leviers pour généraliser une telle pédagogie au-delà des expériences d'enseignants militants dévoués aux étudiants.

Les modalités de mise en œuvre de la cartographie de flux de valeur et la santé des travailleurs : une étude de cas multiples

Par Sébastien BRUÈRE

Ergonome et psychologue du travail

Le *Lean management* est un mode d'organisation du travail qu'adoptent de plus en plus d'entreprises. Il rencontre, cependant, de nombreuses critiques quant à ses effets sur la santé des travailleurs. Au cœur de l'implantation de cette organisation du travail, la cartographie de flux de valeur est un outil central. Dans le cadre de cette recherche exploratoire et qualitative, prenant la forme d'une étude de cas multiples, nous avons recueilli des données concernant dix projets d'implantation *lean* en France et au Québec. Pour ces projets, nous nous sommes demandé quelles modalités d'utilisation de la cartographie des flux de valeurs pouvaient favoriser ou bloquer l'émergence des propriétés d'une organisation capacitante. Nous avons pu relever que la manière dont sont définis les gaspillages, la façon dont sont construits les objectifs, et les modes de recueil des informations sur le travail pour réaliser la cartographie de flux de valeur, sont des éléments pouvant favoriser ou bloquer l'émergence d'une organisation capacitante.

Introduction

Cet article a pour point de départ un triple constat. Premièrement, le *lean* est une forme d'organisation du travail qui se déploie, ces dernières années, au Québec, dans le secteur industriel, mais également, et c'est nouveau, dans le secteur des services. Deuxièmement, cette forme d'organisation de la production est connue, depuis la fin des années 1990, pour avoir des effets sur certaines maladies des salariés qui sont en forte expansion : les troubles musculo-squelettiques et les problèmes de santé mentale au travail. Troisièmement, les acteurs du *lean* pratiquent un diagnostic avant de proposer des transformations. L'outil central qu'ils utilisent pour ce faire, la cartographie de flux de valeur ou *Value Stream Mapping* en anglais, est-il, ou non, un facteur de développement de la santé des salariés ?

L'objectif ici est donc de produire des connaissances sur les actions et décisions prises dans le cadre de projets *lean*, lors de l'utilisation de la *Value Stream Mapping*. À partir de ces connaissances, nous chercherons à identifier des facteurs qui peuvent permettre

aux acteurs d'entreprendre des actions et de prendre des décisions pour organiser le travail, lors de l'utilisation d'une cartographie de flux de valeur, dans une optique de performance et de développement de la santé.

Pour cela, nous verrons plus en détails la problématique, puis nous aborderons notre cadre théorique et nos méthodes basées sur des études de cas multiples. Enfin, nous verrons nos résultats, à travers une présentation générale des cas, de leur issue ainsi que des actions et décisions pour réaliser une cartographie de flux de valeur. Nous terminerons par une discussion sur ces résultats.

Problématique

Lean production est un nom imaginé par les chercheurs américains du programme International Motor Vehicle (IMVP) du Massachusetts Institut of Technology (MIT) dans les années 1980 (d'abord par KARFCIK, 1988, puis popularisé par WOMACK, JONES et ROOS, 1990). Il s'agit d'un idéal-type d'organisation

de la production inspiré du système de production de Toyota. Il connaît un regain d'intérêt, y compris en dehors du monde industriel, et un soutien institutionnel pour l'étendre vers les petites et moyennes entreprises (PME) en France et dans le système de santé publique au Québec.

De nombreuses études (voir les revues de la littérature de CONTI *et al.*, 2006, HASLE *et al.*, 2012 ou BRUÈRE, 2014) suggèrent que l'introduction du *lean* crée une dégradation des conditions de travail et de la santé (augmentation du stress et hausse des lésions professionnelles). Pourtant, les tenants du *lean* estiment qu'il contient des avancées pour la prise en compte de la santé par rapport au taylorisme.

Parmi les dispositifs du *lean* qui sont au cœur de la critique, on trouve la cartographie de flux de valeur.

Qu'est-ce que la cartographie de flux de valeur ?

La *value stream mapping* (VSM) a été imaginée par Hines et Rich (1997) à partir du concept de chaîne de valeur (PORTER, 1985) et de gaspillages (OHNO, 1988), puis popularisée dans les entreprises par l'ouvrage de Rother et Shook (1998). La *value stream mapping* est l'un des principaux outils d'analyse lors des projets d'implantation du *lean*. Elle a pour objectif d'identifier les étapes du flux de production sur lesquelles on peut réaliser des gains de productivité en supprimant les actions sans valeur ajoutée. Comme nous l'indiquent Daille-Lefèvre, François *et al.* (2013), une analyse VSM se construit en suivant le flux de production d'un produit. Après avoir défini le périmètre d'étude (un îlot, toute l'usine, voire un périmètre élargi aux fournisseurs), l'équipe en charge de cette analyse

va collecter sur le terrain les informations sur le processus étudié. À partir de ces données, elle élabore un schéma de la situation actuelle et un autre présentant une version idéale du flux, sans gaspillage. Les actions de transformation sont organisées et priorisées sur la base de l'écart entre ces deux schémas.

Les notions de valeur ajoutée et de non-valeur ajoutée (de gaspillage) tiennent une place importante dans le *lean*. La valeur ajoutée s'entend selon le point de vue « du client ». Il ne s'agit pas ici de demander au client, mais de se mettre à la place du client. Les actions à valeur ajoutée sont, en fait, celles qui transforment le produit, la matière, les prestations, etc. afin de le rapprocher du produit ou du service final. Par opposition, les actions à non-valeur ajoutée sont des activités qui augmentent le coût, demandent du temps, des ressources, sans pour autant augmenter la valeur du produit ou de la prestation.

Selon la philosophie « *lean* », les gaspillages, ces actions à non-valeur ajoutée, se présentent sous sept formes, appelées *mudas*, d'un mot japonais désignant le gaspillage chez Toyota (voir la Figure 1 ci-après) :

- gaspillages venant de la surproduction,
- gaspillages venant de temps d'attente,
- gaspillages occasionnés par les transports,
- gaspillages dus aux stocks inutiles (matières premières, produits finis),
- gaspillages dans les processus de fabrication (sur-qualité, etc.),
- gaspillages dus à des mouvements et à des déplacements inutiles,
- gaspillages dus à des pièces défectueuses (erreurs, défauts ou oublis).

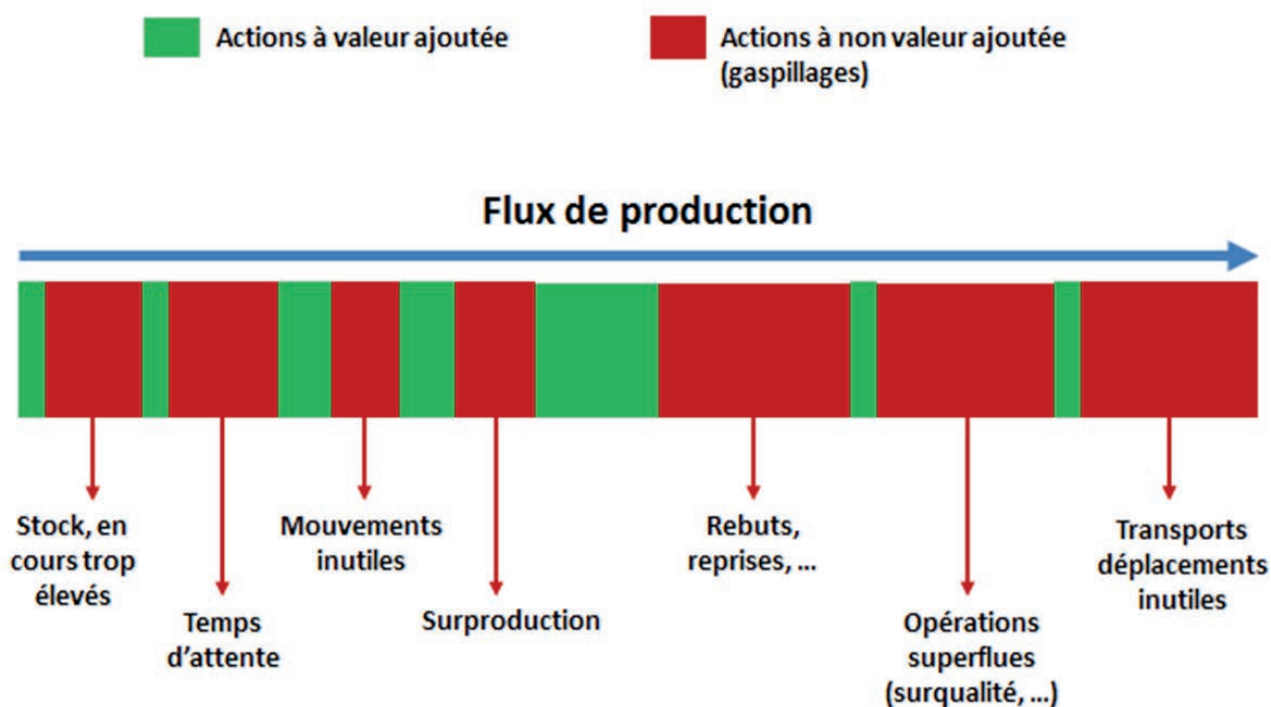


Figure 1 ; Exemple de cartographie de flux de valeur et des différentes actions à non-valeur ajoutée en fonction du flux de production, sur une échelle de temps (en secondes ou en minutes), d'après Daille-Lefèvre, François *et al.* (2013).

La VSM permet, notamment, de définir la valeur ajoutée et la non-valeur ajoutée de chaque étape du processus et d'identifier des sources de gaspillage. Un tel outil peut également être utilisé pour décider du remplacement ou non d'un équipement de production (SULLIVAN, MCDONALD, VAN AKEN, 2002).

À partir de ces données, deux schémas de synthèse sont élaborés. Le premier résume la situation actuelle, le second présente une version idéale du flux sans gaspillages. C'est sur la base de l'écart entre les deux schémas que les chantiers d'amélioration sont organisés et priorisés.

Les critiques des effets de la VSM sur le travail et la santé

Les critiques des effets de la VSM sur le travail et la santé, dans la littérature, sont de trois ordres : l'objet même de la cartographie et cette catégorisation « valeur ajoutée/non-valeur ajoutée », le processus pour réaliser la cartographie et, enfin, les effets que l'application du schéma du flux idéal de la VSM peut avoir sur l'activité de travail.

Des critiques sur les critères d'évaluation de la cartographie

Des études récentes sur le travail manuel dans l'industrie, la foresterie et la dentisterie indiquent que les tâches sans valeur ajoutée identifiées par la cartogra-

phie de la chaîne de valeur (CCV) sont associées à des expositions à des facteurs de risque de troubles musculo-squelettiques (TMS) plus faibles que les tâches à valeur ajoutée (KAZMIERCZAK *et al.*, 2005 ; JONKER *et al.*, 2011 ; JONKER *et al.*, 2013 ; OSTENSVIK *et al.*, 2008 ; PALMERUD *et al.*, 2012 ; JAREBRANT *et al.*, 2016 ; HASLE *et al.*, 2016). La réduction des tâches sans valeur ajoutée, selon les principes de la CCV, pourrait donc augmenter le risque de développement des TMS en raison de la densification de la charge biomécanique au travail (MATHIASSEN, 2006). Au-delà de la dimension biomécanique, c'est la définition préalable elle-même des « bonnes et des mauvaises » actions en dehors de la situation de travail qui pose de nombreux problèmes, lorsqu'on l'oppose à l'analyse de l'activité de travail en situation réelle. La littérature relève ainsi :

- Des actions de non-valeur ajoutée qui diffèrent de celles identifiées par les opérateurs (TORALLA, 2013). Certaines tâches considérées comme à non-valeur ajoutée ne sont pas considérées comme telles par les opérateurs et, inversement, des tâches considérées comme problématiques par les opérateurs ne font pas partie des gaspillages repérés par la VSM. Les tâches à non-valeur ajoutée identifiées lors de l'analyse VSM, considérées comme des temps improductifs, ne sont pas, pour autant, des temps où les travailleurs ne font



Brueghel le jeune (1564-1638), *L'été*, huile sur bois (entre 1622 et 1635), Bucarest, National Museum of Arts.

« Au-delà de la dimension biomécanique, c'est la définition même préalable des "bonnes et des mauvaises" actions en dehors de la situation de travail qui pose de nombreux problèmes. »

rien. Ce sont des temps dans lesquels il est possible de coopérer, d'anticiper, de réfléchir, etc. (UGHETTO, 2012; BENCHEKROUN *et al.*, 2013). Mais la coopération ou la réflexion ne sont ni prévues, ni intégrées dans une cartographie de flux de valeur. De ce fait, en éliminant ces moments, les équipes qui utilisent la VSM réduisent les marges de manœuvre des travailleurs, rendant plus pénibles et dangereux certains aléas de production (BOURGEOIS, 2012).

- Dans la continuité de cette première idée, la prédétermination des actions à non-valeur ajoutée fait qu'elles ne peuvent être considérées que comme des contraintes et non comme des ressources (TORALLA, 2013; BOURGEOIS et GONON, 2010; BOURGEOIS, 2011). Par exemple, un déplacement est toujours considéré comme quelque chose à éliminer ou à réduire, il ne peut pas être envisagé que cela puisse servir aussi à changer d'activité gestuelle, à récupérer ou à échanger des informations avec les collègues.
- En outre, chaque gaspillage est pris indépendamment des autres. Cette dissociation des gaspillages engendre une absence de vision globale (DE CONINCK, 2005; TORALLA, 2013). Cela limite la compréhension par les équipes utilisant la VSM des liens entre les différents éléments qui composent la situation de travail.

Pour Toralla (2013), ces différentes caractéristiques font que les critères d'une VSM ne permettent pas la construction du problème.

Des critiques sur le processus de réalisation de la cartographie

Le processus de réalisation de la cartographie subit également des critiques sur sa capacité à prendre en compte la variabilité qui affecte l'activité de travail. Ainsi, plusieurs auteurs font ressortir que le processus de réalisation d'une cartographie de flux de valeur ne permet pas de prendre en compte :

- les variabilités des conditions de réalisation du travail (charge de travail, diversité des tâches, poids à manipuler ou difficultés de montage, jour et nuit, première et dernière heures du quart de travail, routines et aléas, etc.) (TORALLA, 2013).
- les variabilités de l'activité de travail, telles que les contournements, stratégies et régulations déployés, au-delà du mode opératoire, par les salariés pour pallier aux variations des situations de travail. En outre, le sens du geste, tel que rattraper un retard ou anticiper, n'est pas pris en compte (BOURGEOIS et HUBAULT, 2005; BOURGEOIS, 2012; BENCHEKROUN, ARNOUD *et al.*, 2013).
- les variabilités intra-individuelles et la diversité inter-individuelle, car cette méthode d'analyse porte sur les tâches uniquement en fonction du temps, ce qui suppose une continuité de comportement de chaque travailleur et une équivalence des travailleurs entre eux. On ne prend pas en compte les caractéristiques des opérateurs en termes de dextérité, d'ancienneté au poste, de stratégies opératoires, etc. (HUBAULT, 2012).

Cadre théorique

L'organisation capacitante

Le concept que nous utiliserons pour évaluer les éléments qui composent la méthode de cartographie de flux de valeur est l'organisation capacitante. Inspirés par Falzon (2005, 2006), nous définirons l'organisation capacitante comme l'ensemble des règles qui visent à organiser le travail, la production ou l'établissement et permettent le développement de l'activité et de la santé des personnes.

Coutarel, Petit et Daniellou (2008) indiquent 3 fonctionnements qui sont des indices de rapprochement par rapport à une organisation capacitante :

- Des espaces de débats sur le travail propices à la coopération, la négociation et la délibération collective (ARNOUD et FALZON, 2014). Ces espaces peuvent permettre le partage de connaissances et une meilleure compréhension des enjeux des situations de travail, permettant aux travailleurs d'identifier des stratégies pour éviter de se retrouver dans des situations dépassant leurs capacités (TORALLA *et al.*, 2012);
- Un management coopératif qui associe les salariés aux décisions en faisant remonter les informations sur le travail. En utilisant les informations sur les enjeux du travail réel, le management et les travailleurs peuvent prendre des décisions ne risquant pas d'engendrer des situations de travail dépassant les capacités des travailleurs;
- Enfin, les organisations capacitantes favorisent les apprentissages, à la fois individuels et collectifs, par la co-construction d'un référentiel commun d'actions (règles techniques, objets du domaine et leurs propriétés, procédures de résolution, etc.), (DE TERSSAC et CHABAUD, 1990). En utilisant les échanges de connaissances autour du travail et en offrant des opportunités d'apprendre de façons formelle et informelle, cet apprentissage permet aux travailleurs de gagner en capacités et de pouvoir faire face aux exigences des situations de travail (CAROLY, 2011).

Ces trois caractéristiques de fonctionnement d'une organisation capacitante ont pour point commun qu'elles s'articulent autour de l'échange de pratiques dans une optique de co-construction de règles. C'est au travers de ces échanges et de ces débats sur l'activité réelle que peuvent émerger collectivement et individuellement de nouvelles possibilités d'agir. Par ailleurs, pour favoriser ce débat et ces confrontations de points de vue, l'organisation laisse la possibilité de tout reconstruire, y compris les règles qui la composent. À travers cette pratique, les ressources présentes passent de simples potentialités à des opportunités d'action et, dans le même temps, le développement du pouvoir d'agir des travailleurs peut à son tour conduire au développement de nouvelles ressources. Une organisation capacitante est donc une organisation qui met en œuvre, de manière non implicite, des dispositifs de débat, de confrontation et de co-analyse du travail permettant une re-création de ses propres règles.

La question de recherche et les objectifs de recherche que soulève la problématique

Étant donné les effets potentiels du *lean management* sur la santé et la place centrale qu'y occupe la cartographie de flux de valeur comme outil d'analyse et de construction des transformations, notre question de recherche est : « Quels sont les facteurs dans la réalisation d'une cartographie de flux de valeur, lors d'un projet *lean*, qui peuvent permettre ou non de se rapprocher d'une organisation capacitante ? ».

En nous appuyant sur le concept « d'organisation capacitante », la recherche poursuivra comme objectif de caractériser les actions et les décisions organisant la réalisation d'une cartographie de flux de valeur, par rapport aux caractéristiques d'une organisation capacitante.

Méthodes

Cette recherche empirique est de type exploratoire. Pour répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une étude de cas multiples (YIN, 2010), que nous avons menée d'une manière holistique, c'est-à-dire en traitant chaque cas dans son ensemble. Ce choix est approprié, car il s'agit de comprendre les processus d'un phénomène que nous ne pouvons contrôler et qu'il est difficile de séparer le contexte pour l'analyser séparément.

Chaque cas étudié est un projet de transformation, c'est-à-dire la mise en place du *lean* ou une nouvelle transformation dans un environnement déjà *lean*. Ces projets de transformation ou d'implantation pris en compte ont été, aux fins de l'étude, circonscrits à une équipe de travail ou à une unité bien particulière des entreprises concernées.

Sélection des cas

Les critères de sélection des projets de transformation d'unité de travail sont au nombre de trois :

- l'implantation ou la transformation *lean* d'une situation de travail impliquant l'utilisation de la VSM ;
- la possibilité, afin d'assurer la triangulation (KONERS et GOFFIN, 2007), d'avoir accès à plusieurs types d'informateurs, par exemple des spécialistes de la santé et sécurité du travail (SST), des spécialistes du *Lean*, des managers, des représentants syndicaux, des salariés, ayant tous participé au projet de transformation ;
- une diversité des secteurs d'activité des entreprises étudiées (dans l'industrie et dans les services).

Recueil des données

Dix cas de projets *lean* ayant utilisé la CCV ont ainsi été documentés (5 en France et 5 au Canada). Le recueil des données a été réalisé par des entretiens individuels et collectifs auprès de 31 participants et par le recueil de documents. Il s'est effectué en 2010-2011 pour les cas en France et 2014 pour les cas au Canada. Pour chaque projet, au moins deux acteurs ont été rencontrés et des documents associés aux VSM

(par exemple, les comptes rendus) ont été collectés, lorsque c'était possible.

Analyse des données

Une analyse de contenu a été réalisée à partir des trois objectifs déjà énoncés, en recourant à un codage par le logiciel nVivo for Mac⁽¹⁾.

Caractériser l'issue des projets

La caractérisation de l'issue des projets s'est effectuée selon la proximité avec une organisation capacitante.

Plusieurs points nous ont permis d'évaluer si l'organisation, à l'issue du projet, s'est, ou non, rapprochée d'une organisation capacitante. Cela s'est fait en recherchant dans les témoignages des informations sur les critères d'Arnoud (2013, pp. 303-304) :

- L'organisation permet l'adaptation d'elle-même. Dans le corpus, nous avons cherché si les participants nous indiquent que l'organisation, pendant le projet ou après celui-ci, offre par elle-même la possibilité de changer les règles qui la compose ;
- L'organisation autorise les débats et la confrontation des points de vue des acteurs. Dans le corpus, nous avons cherché si les participants, pendant le projet ou après celui-ci, ont eu la possibilité de débattre et d'échanger entre eux sur les règles qui régissent un travail « bien fait » ;
- L'organisation offre la possibilité aux acteurs, par la poursuite des débats, de construire leur propre référentiel commun d'actions. Dans le corpus, nous avons ici cherché si les participants, pendant le projet ou après celui-ci, ont pu développer un ensemble de nouvelles stratégies communes.

Caractériser le travail d'organisation de la régulation paritaire de l'implantation du *lean* et y identifier les mécanismes permettant de se rapprocher d'une organisation capacitante

Pour identifier les éléments de la régulation paritaire ayant un effet sur l'issue des projets en termes de SST, nous avons :

- pris chacune des dimensions de l'organisation capacitante et analysé quelles étaient les actions et décisions organisant la régulation paritaire qui avaient une influence sur chaque dimension, indépendamment les unes des autres,
- comparé ensuite ces éléments entre les cas afin d'identifier les différences,
- classé enfin les éléments identifiés en fonction du facteur d'influence auquel ils se rapportent : capacité d'action du syndicat, attitude de la direction ou encore objet du changement. Nous n'avons, toutefois, pas identifié d'élément en lien avec le contexte commercial, du fait, notamment, du secteur d'activité particulier des cas (service public de santé).

⁽¹⁾ nVivo qualitative data analysis software; QSR International Pty Ltd. Version 10, 2014.

Validation

Afin de nous assurer de la qualité de la recherche, plusieurs procédures ont été mises en place :

- Le recours à des grilles d'entretien systématiques nous a permis d'objectiver les données recueillies.
- Les données ont été triangulées, par le recours à plusieurs sources de données (entretiens avec différents acteurs, recueil de documents).
- L'ensemble des résultats a été présenté aux différents participants au travers de restitutions permettant de vérifier l'interprétation des données et leur plausibilité.
- Enfin, un journal de bord a été mis en place afin d'assurer un suivi de la recherche, d'indiquer les décisions qui ont été prises tout au long de l'étude et de pouvoir les justifier.

Résultats

Après la description générale des cas, nous verrons les conditions permettant à la VSM d'aider à rendre capacitante, ou non, une organisation, dans sa forme et dans sa réalisation.

Description générale des cas

En tout, ce sont dix cas différents qui constituent le corpus de données (voir le Tableau 1 de la page suivante), cinq cas en France et cinq cas au Québec. Les participants à nos dix cas sont seize acteurs patronaux (membres de la direction, superviseurs, membres de services support) et quinze acteurs syndicaux ou salariés. Sur les dix cas, sept cas concernent des projets *lean* dans des entreprises industrielles et trois cas concernent des entreprises du secteur tertiaire (sanitaire et social). Les entreprises qui implantaient les projets *lean* le faisaient en poursuivant différents objectifs : deux entreprises visaient à augmenter leur capacité de production, six voulaient augmenter leur productivité, et enfin deux avaient pour but de réduire la surface au sol occupée par les lignes de production. Les équipes mettant en place le *lean* ont suivi différentes méthodes pour réaliser leurs cartographies de flux de valeur. Ainsi, sept équipes l'ont fait de manière paritaire, mais dans tous les cas il y a eu des observations sur le terrain et une équipe a fait des entretiens collectifs. On constate également que dans seulement deux cas, les acteurs se sont posé la question de la pertinence de la méthode avant d'opter pour la cartographie de flux de valeur. Dans les huit autres cas, on a appliqué la cartographie sans faire d'autres analyses préalables. Dans un seul cas, les participants au projet *lean* ont dépassé l'analyse en deux catégories (tâches à valeur ajoutée/tâches à non-valeur ajoutée) en ajoutant une troisième catégorie (tâches à valeur de processus).

Par rapport aux trois caractéristiques d'une organisation capacitante, on constate qu'à l'occasion de la mise en œuvre de la cartographie de flux de valeur, seuls trois cas ont donné lieu à un débat sur le travail, ce qui occasionne dans une certaine mesure des échanges entre les travailleurs sur les pratiques, les astuces et

les stratégies. Dans un seul cas, on constate des remontées d'informations sur le travail réel, au-delà donc de l'analyse des tâches. Toutes les entreprises de ces dix cas ont des syndicats pour représenter les salariés. Leurs actions et décisions concernant les projets *lean* sont toutefois très différentes : dans sept cas, ils n'entreprennent aucune action concernant les projets. Dans deux cas, les acteurs syndicaux participent à la conception de la méthode d'utilisation de la cartographie et à son utilisation. Enfin, dans un cas, les acteurs syndicaux s'opposent à l'introduction du *lean*.

L'impact du contexte

Plusieurs différences dans les contextes des cas pourraient avoir des effets sur la mise en œuvre de la cartographie de flux de valeur. Nous avons ainsi observé que :

- Le contexte culturel et juridique ne semble pas avoir d'impact. En effet, entre les cas en France et les cas au Québec, nous n'observons pas de différence dans les méthodologies et les outils utilisés pour réaliser les cartographies de flux de valeur. La différence majeure entre les deux pays apparaît réellement dans le cas des entreprises québécoises syndiquées. Le modèle syndical nord-américain nécessite de la part de l'employeur une plus grande implication du ou des syndicats accrédités lors des transformations organisationnelles. Toutefois, l'impact réel du syndicat semble dépendre en grande partie du niveau de connaissances des acteurs syndicaux locaux concernant l'organisation du travail.
- Contrairement à ce que l'on aurait pu attendre, il n'y a pas de différences majeures en termes de méthodologies ou d'outils sur la VSM entre les cas du secteur industriel et ceux du secteur des services. Dans les 3 cas d'entreprises de services, les consultants qui ont mis en place la VSM sont d'ailleurs des ingénieurs industriels.
- Enfin, il n'y a pas non plus de différence dans les méthodologies et les outils utilisés pour réaliser la VSM selon les objectifs poursuivis par sa mise en œuvre.

Le contexte semble donc avoir peu d'impact sur la manière dont les acteurs mettent en œuvre la cartographie de flux de valeur.

L'élargissement des catégories de la cartographie de flux de valeur peut favoriser le débat sur le travail réel

Dans sa forme même d'analyse, la cartographie de flux de valeur peut bloquer ou faciliter la discussion sur l'activité de travail. En effet, il s'agit d'un outil d'analyse des tâches (et non de l'activité de travail) et la définition de ce qui compose les deux catégories (VA/NVA) est préalable à l'analyse (il s'agit des *mudas*). Dans cinq cas (1, 3, 6, 8 et 9), les discussions sont contraintes par les critères définis à l'avance de ce qu'est un gaspillage. Les salariés reçoivent dans certains cas une formation préalable pour leur expliquer ces critères, réduisant de ce fait les débats

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acteurs	Patronaux		2				3	3	2	3	3
	Syndicaux/salariés	3	3	4	2	2	1				
Secteur	Industriel	X				X	X	X	X	X	X
	Service		X	X	X						
Objectifs de l'implantation du <i>lean</i>	Augmentation de la production		X	X							
	Augmentation de la productivité	X			X	X			X	X	X
	Optimisation de l'espace						X	X			
Méthode utilisée pour réaliser la VSM	Participative	X	X	X			X	X	X	X	
	Observation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Entretien				X						
Pays	France						X	X	X	X	X
	Canada	X	X	X	X	X					
Caractéristiques de la démarche de VSM	Construction collective du problème		X	X							
	VSM nombre de catégories	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Critères de l'organisation capacitante	Débat		X	X				X			
	Remontée d'infos		X					X			
	Échange entre pairs		X	X							

Tableau 1 : Fonction des personnes rencontrées lors des entretiens pour chaque cas étudié et caractéristiques des cas.

(cas 3), mais dans la plupart des cas (1, 6, 8 et 9), ce sont les membres de l'équipe *lean* qui « trient » les tâches décrites par les travailleurs et désignent celles qui sont sans valeur ajoutée. Les travailleurs interrogés ont parfois perçu cela comme de la manipulation « Mais après ça quand tu leur dis [aux salariés qui ont participé à l'exercice] : "tu t'es pas aperçu qu'il fallait que ça vienne de toi". "Comment ça?" "Ils t'auraient imposé ça, qu'est-ce tu aurais dit?" "Ah, c'est vrai, j'ai pas pensé à ça moi". "Ben, c'est ça, ils t'empêchent de bouger sur ta machine" » (cas 1, membre de l'exécutif). Cela ne permet ni d'ouvrir un débat sur les enjeux de l'activité de travail ni de faire remonter des informations sur celle-ci, deux des critères d'une organisation capacitante.

Dans la plupart de nos cas, la VSM a la même forme d'analyse en deux catégories. Le cas 2 fait exception. Lors de la réalisation de la VSM, il a été ajoutée une catégorie à « valeur de processus ». Cette troisième catégorie permettait de regrouper l'ensemble des éléments qui, bien que n'étant pas en lien direct avec le client (et donc considérés comme du gaspillage dans la méthode classique de la VSM), sont indispensables à la bonne réalisation du travail. Faire ressortir certaines de ces tâches, en les distinguant comme indispensables, permet de les préserver et de ne pas les considérer comme un gaspillage qu'il faut éliminer : « ça n'a aucune valeur ajoutée pour le patient. Ce qu'il veut, lui, c'est avoir son examen. Mais

pour avoir son examen, il y a un processus qu'il faut faire qui est intimement relié à *peser sur le piton*⁽²⁾ ou pas » (cas 2, membre de la direction). En sortant de l'aspect défini à l'avance de la catégorisation, ce cas de figure permet de se rapprocher d'un débat sur l'activité de travail et donc d'un des critères d'une organisation capacitante.

Les facteurs du processus d'analyse à l'aide du VSM qui rendent, ou non, une organisation capacitante

Au-delà de la cartographie elle-même, la manière dont on la prépare et dont on recueille les informations pour la réaliser peut rendre, ou non, l'organisation capacitante.

La préparation : construction collective du problème

Cette prédéfinition des catégories semble également bloquer l'acte de construction du problème qui devrait être le cœur de l'analyse. Dans sept de nos dix cas, la cartographie de flux de valeur est utilisée directement, sans analyse préalable de la situation de travail et sans construction collective du problème avec les opérateurs. On peut ainsi citer l'exemple du cas 8 dans lequel la direction de l'usine a imposé un gain de productivité conduisant à un objectif de réduction

⁽²⁾ Expression québécoise que l'on peut traduire par : « appuyer sur le bouton ».

tion du temps de cycle de 42 secondes à 39, sans qu'une telle réduction puisse être débattue, discutée ou justifiée à partir de données de l'activité de travail ou de la santé des travailleurs.

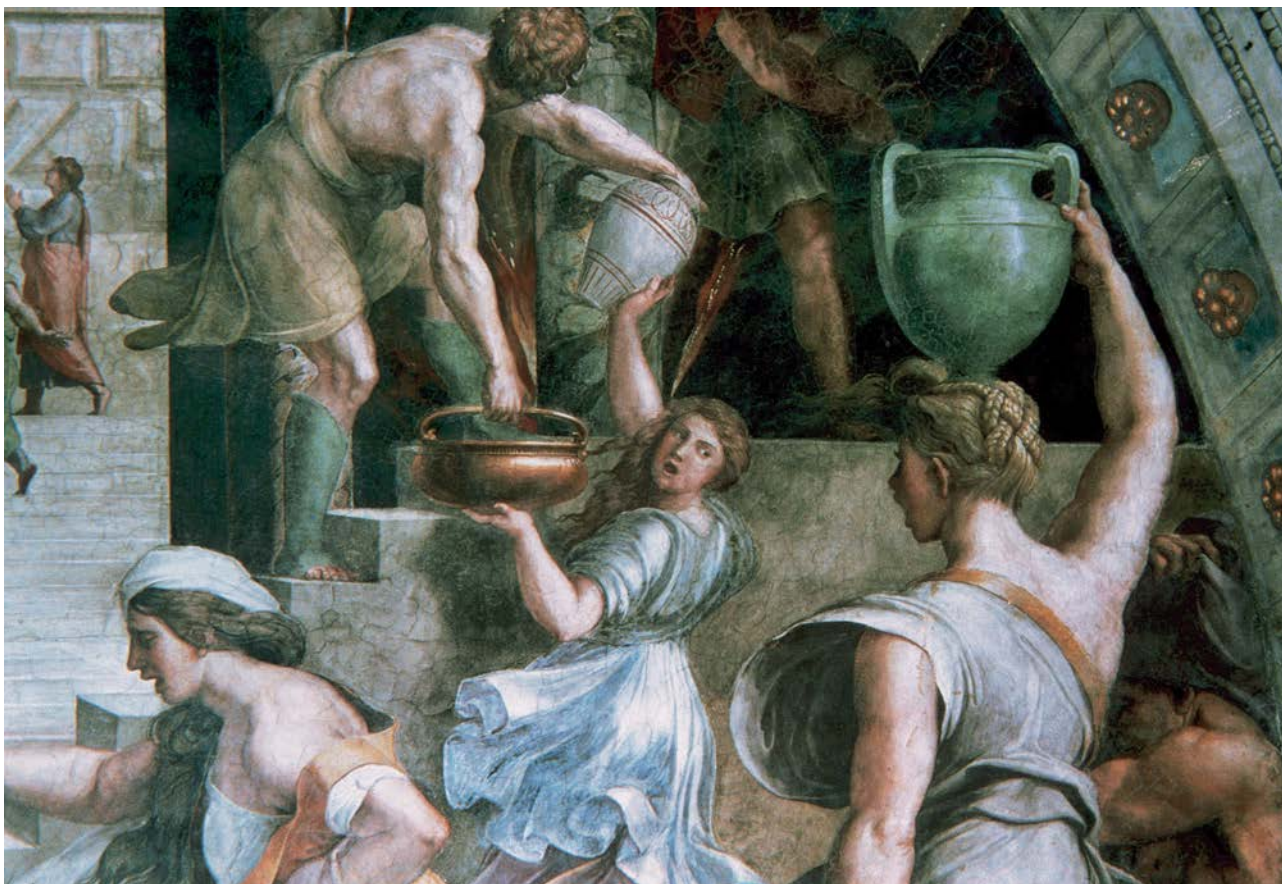
Le cas 3 est particulier puisque plusieurs visions des résultats à atteindre se sont côtoyées durant le projet, entre l'équipe de direction qui souhaitait améliorer la productivité de la salle d'opération de l'hôpital, un des acteurs syndicaux qui estimait que l'entreprise pourrait rapatrier certaines activités chirurgicales sous-traitées dans le privé, et, enfin, les opérateurs qui pensaient pouvoir traiter certaines sources d'irritation : « c'est nous qui décidons un peu ce qu'on voulait. Qu'est-ce qu'on voudrait faire, qu'est-ce qu'on aurait idée comme projet » (cas 3, salarié). Ce manque de vision collective du problème a conduit à des transformations sans cohérence entre elles et qui n'ont, par conséquent, pas satisfait les différents protagonistes.

Enfin, dans le cas 2, il a été laissé aux membres du groupe de travail la possibilité de définir eux-mêmes leurs objectifs avant de réaliser la cartographie, ce qui a permis d'intégrer dans les transformations des propositions qui n'auraient pas pu naître à partir de la seule analyse des tâches à valeur ajoutée et à

non-valeur ajoutée. En permettant la construction du problème par le groupe de travail lui-même, on favorise la possibilité qu'émergent un débat et des discussions sur les enjeux de l'activité de travail, ainsi que la remontée d'informations permettant de transformer les règles de l'organisation, deux des critères d'une organisation capacitante. À ce titre, on peut citer l'exemple de débats au sein des équipes médicales afin de se mettre d'accord sur une méthode commune pour une opération orthopédique du genou. Ceci conduit un membre de la direction du cas 2 à nous indiquer que « faire cela, c'est beaucoup de discussions sur la pratique médicale ». En outre, la réalisation de la cartographie se fait dans un premier temps sans *a priori*, en cherchant à savoir ce que chacun des participants identifie comme problématique ou irritant, puis en laissant le groupe définir lui-même quel résultat il aimerait avoir (et donc quel objectif il se fixe).

Des méthodes de recueil d'informations qui permettent de recueillir des informations sur l'activité de travail

Les différentes variabilités de la situation de travail peuvent être plus ou moins prises en compte lors de la réalisation de la cartographie de flux de valeur, en fonction de la manière dont celle-ci est menée. Dans



Raphaël (1483-1520) et Giulio Romano, *L'incendie du Borgo* (1514), fresque, Musées du Vatican, chambres de Raphaël.

« En permettant la construction du problème par le groupe de travail lui-même, on favorise la possibilité qu'émergent un débat et des discussions sur les enjeux de l'activité de travail, ainsi que la remontée d'informations permettant de transformer les règles de l'organisation. »

chacun de nos dix cas, la réalisation de la cartographie de flux de valeur a nécessité l'observation des travailleurs dans l'accomplissement de leurs tâches. Toutefois, la manière de conduire cette observation peut faire en sorte que la remontée d'informations ne concerne pas le travail réel. Ainsi, observer le travail sans discuter avec les salariés de ce que l'on vient de voir peut conduire à mal interpréter ou à rester limité à l'analyse des tâches sans rentrer dans l'analyse de l'activité. Dans nos cas, une telle méthode d'observation a été constatée à sept reprises (1, 4, 5, 6, 8, 9 et 10). Les conséquences relevées sont de plusieurs ordres :

- Une mauvaise interprétation de certaines actions observées, par exemple en ne comprenant pas à quoi elles servent. Ainsi, dans le cas 4, la personne qui a réalisé l'observation n'a pas compris le rôle de la communication entre l'infirmière et son patient en soin à domicile. Elle l'a donc comptabilisée comme une tâche à non-valeur ajoutée, oubliant son rôle essentiel pour le salarié dans la compréhension qu'il doit construire de la situation de travail afin de déployer son activité adéquatement dans la prestation à réaliser : « l'infirmière veut savoir comment va la personne, est-ce qu'elle a pris sa médication ? Tout ça » (cas 4, membre de l'exécutif).
- Un relevé irréaliste des temps concernant les tâches réalisées lorsque la personne qui réalise l'observation n'est pas capable de distinguer ce qui est un élément du travail de ce qui n'en fait pas partie. « [le consultant] a écrit des choses qui étaient impossibles. C'est pas ça qu'il a vu quand il a suivi la salariée dans son travail » (cas 5, membre de l'exécutif 1).

Dans le cas 4, des entretiens collectifs, en dehors du temps de travail, ont été menés parallèlement aux observations. Ils démontrent les limites d'une telle méthode avec comme résultats des temps pour chaque tâche sous la forme de moyennes, et la non-prise en compte de la variabilité des situations de travail et de la diversité des pratiques.

Le cas 7, au contraire, permet d'illustrer l'intérêt de la discussion avec les salariés au-delà de l'observation. L'équipe en charge de la cartographie a, en effet, rapporté une expérience dans laquelle, peu satisfaite des éléments relevés sur une situation de travail d'empilage de tôles lors de la fabrication de transformateurs électriques, elle a décidé de filmer le travail, puis de demander aux salariés et à l'encadrement de proximité de commenter leur activité. L'équipe a aussi permis aux travailleurs de remettre en débat leurs conclusions, lors d'une restitution de leurs observations. Cela les a conduits à multiplier par cinq la palette de tâches à réaliser (de trois à seize!), mais également à identifier de nouveaux sujets d'amélioration qui n'avaient pas été repérés précédemment (sur l'amélioration du fonctionnement des tables

élévatrices, l'ambiance lumineuse, la prévention des troubles musculo-squelettiques, le passage de consignes entre équipes et le type de gants).

Discussion

Apports de la recherche

Telle que la critiquent Toralla (2013), Bourgeois et Gonon (2010) et Bourgeois (2011), l'utilisation de deux catégories pré-définies pour classer les tâches peut empêcher le rapprochement par rapport à une organisation capacitante. Toutefois, parmi nos dix cas, nous avons observé un cas qui offrait une troisième option. L'utilisation d'une valeur « qui peut être discutée », en plus des notions traditionnelles de valeur ajoutée et non-valeur ajoutée de la cartographie de flux de valeur, permet dans le cadre du groupe de travail de « récupérer » des tâches qui normalement auraient été considérées comme « sans valeur ajoutée », pour en débattre par rapport à leur valeur vis-à-vis de l'activité de travail.

À la suite de Toralla (2013), on observe que dans la plupart de nos cas, les organisateurs du *lean* définissent par avance les objectifs du projet, ce qui empêche la construction collective du problème. Toutefois, on voit que ce n'est pas systématique puisque le cas 2 fait exception : le groupe de travail définit ses objectifs, la VSM n'est plus alors qu'un outil parmi d'autres.

Bourgeois (2012), Benchekroun, Arnoud *et al.* (2013), Toralla (2013), Bourgeois et Hubault (2005) et Hubault (2012) font ressortir que la cartographie de flux de valeur ne permet pas de prendre en compte la variabilité des conditions de réalisation du travail, de l'activité de travail, la variabilité intra-individuelle ainsi que la diversité interindividuelle. Nous avons pu constater que cela est lié à la manière dont sont recueillies les informations pour réaliser la VSM. La manière dont sont réalisés les observations et les entretiens peut priver les utilisateurs de la cartographie d'informations fondamentales sur cette variabilité. Mais nous avons vu également que ce n'est pas inéluctable et qu'il est possible de prendre en compte ces différentes variabilités à condition de dépasser le carcan de la VSM.

Limites de la recherche

Notre étude n'avait pas pour objectif de réaliser une démonstration des conditions de réalisation d'une cartographie de flux de valeur favorable à l'émergence d'une organisation capacitante, mais uniquement une exploration de cette possibilité. Aussi, notre méthodologie, avec des données recueillies *a posteriori* et une absence d'observation directe, ne permet pas de conclure, mais ouvre de nouvelles pistes de recherche qu'il nous faudra confirmer dans de futurs travaux.

Conclusion

Pour l'amélioration de la santé du travail, la cartographie de flux de valeur est un outil de gestion qui peut être à la fois une opportunité et un piège. L'opportunité est ouverte par le fait que c'est un outil dont la finalité est d'analyser ce qui se fait sur le terrain et qui ne part pas d'une vision théorique du travail. Toutefois, c'est un outil restrictif qui reste centré sur les tâches, qui n'aborde pas l'activité de travail et qui offre une catégorisation simple, mais peu pertinente du point de vue de la prévention des risques professionnels. Notre recherche exploratoire ouvre plusieurs pistes pour dépasser les limites de la VSM en élargissant le nombre de catégories qu'elle prend en compte, en la couplant avec d'autres outils de gestion et en mettant en place un processus de recueil d'informations à partir d'observations et d'entretiens qui permet de prendre en compte la variabilité des conditions de réalisation du travail, de l'activité de travail, la variabilité intra-individuelle ainsi que la diversité interindividuelle.

Bibliographie

- ARNOUD J. & FALZON P. (2014), « Favoriser l'émergence d'un collectif transverse par la co-analyse constructive des pratiques », *Le travail humain*, 77 (2), pp. 127-153.
- BENCHEKROUN T. H., ARNOUD J. & ARAMA R. (2013), « Vitalité des activités et rationalité du *Lean* : deux études de cas », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 15, n°3.
- BOURGEOIS F. (2011), « Fil rouge », paper presented at *Les journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations : enjeux de santé et de performances*, 16-18 mars 2011, Bordeaux, France.
- BOURGEOIS F. (2012), « Que fait l'ergonomie que le *lean* ne sait/ne veut pas voir ? », *Activités*, vol. 9, n°2, pp. 138-147.
- BOURGEOIS F. & GONON O. (2010), « Le *lean* et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? », *Activités*, vol. 7, n°1, pp. 136-142.
- BOURGEOIS F. & HUBAULT F. (2005), « Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions », *Activités*, vol. 2, n°1, pp. 19-36.
- BRUÈRE S. (2014), « Les liens entre le système de production "*lean manufacturing*" et la santé au travail : une recension de la littérature », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 8, n°1, pp. 21-50.
- CAROLY S. (2011), « Activité collective et réélaboration des règles comme ressources pour la santé psychique : le cas de la police nationale », *Le travail humain*, vol. 74, n°4, pp. 365-389.
- COUTAREL F., PETIT J. & DANIELLOU F. (2008), "Designing Enabling Organisations", paper presented at Activity 2008 Symposium, 12-14 may, Helsinki (Finland).
- DAILLE-LEFÈVRE B., FRANÇOIS M., GUYOT S., LEMARIE J., MARSOT J. & MORVAN E. (2013), *Lean Manufacturing. Quelle place pour la santé et la sécurité au travail ?*, INRS, Paris, France.
- DE CONINCK F. (2005), « Crise de la rationalité industrielle et transformations de la prescription. Une étude de cas », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°1, pp. 77-87.
- CONTI R., ANGELIS J., COOPER C., FARAGHER B. & GILL C. (2006), "The effects of *lean* production on worker job stress", *International journal of operations & production management*, vol. 26, n°9, pp. 1013-1038.
- HASLE P., BOJESEN A., LANGAA JENSEN P. & BRAMMING P. (2012), "Lean and the working environment: a review of the literature", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, n°7, pp. 829-849.
- HASLE P., STARHEIM L., JENSEN P. L. & DIEKMANN B. J. (2016), "Value stream mapping as a tool for systematic employee based improvement of the psychosocial work environment in hospitals", In *23rd Euroma Conference Interactions*, NTNU.
- HINES P. & RICH N. (1997), "The seven value stream mapping tools", *International journal of operations & production management*, vol. 17, n°1, pp. 46-64.
- HUBAULT F. (2012), « Que faire du *Lean*? Le point de vue de l'activité », *Activités*, vol. 9, n°2, pp. 134-137.
- JAREBRANT C., WINKEL J., JOHANSSON HANSE J., MATHIASSEN S. E. & ÖJMERTZ B. (2016), "ErgoVSM: A Tool for Integrating Value Stream Mapping and Ergonomics in Manufacturing", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 26, n°2, pp. 191-204.
- JONKER D., ROLANDER B., BALOGH I., SANDSJÖ L., EKBERG K. & WINKEL J. (2011), "Mechanical exposure among general practice dentists in Sweden and possible implications of rationalisation", *Ergonomics*, vol. 54, n°10, pp. 953-960.
- JONKER D., ROLANDER B., BALOGH I., SANDSJÖ L., EKBERG K. & WINKEL J. (2013), "Rationalisation in public dental care: Impact on clinical work tasks and mechanical exposure for dentists -a prospective study", *Ergonomics*, vol. 56, n°2, pp. 303-313.
- KAZMIERCZAK K., MATHIASSEN S. E., FORSMAN M. & WINKEL J. (2005), "An integrated analysis of ergonomics and time consumption in Swedish "craft-type" car disassembly", *Applied Ergonomics*, vol. 36, n°3, pp. 263-273.
- KONERS U. & GOFFIN K. (2007), "Learning from Postproject Reviews: A Cross-Case Analysis", *Journal of Product Innovation Management* 24 (3), pp. 242-258.
- KRAFCIK J. F. (1988), "Triumph of the *lean* production system", *Sloan Management Review*, vol. 30, n°1, pp. 41-52.

- MATHIASSEN S. E. (2006), "Diversity and variation in biomechanical exposure: What is it, and why would we like to know?", *Applied Ergonomics*, vol. 37, n°4, pp. 419-427.
- MORAIS A. & AUBINEAU R. (2012), "Articulation entre ergonomie et le lean manufacturing chez PSA", *Activités*, vol. 9, n°2, pp. 179-197.
- OHNO T. (1988), *Toyota production system: beyond large-scale production*, crc Press.
- OSTENSVIK T., VEIERSTED K. B., NILSEN P., CUCHET E., JOHANSSON HANSE J., CARLZON C. & WINKEL J. (2008), "A search for risk factors of upper extremity disorders among forest machine operators in France and Norway", *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 38, n°11, pp. 1017-1027.
- PALMERUD G., FORSMAN M., NEUMANN P. W. & WINKEL J. (2012), "Mechanical exposure implications of rationalization: A comparison of two flow strategies in a Swedish manufacturing plant", *Applied Ergonomics*, vol. 43, n°6, pp. 1110-1121.
- PORTER M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster, New York, NY.
- ROTHER M. & SHOOK J. (1998), *Learning To See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*, The Lean Enterprise Institute, Brookline, MA.
- SULLIVAN W. G., MCDONALD T. & VAN AKEN E. M. (2002), "Equipment replacement decisions and lean manufacturing", *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, vol. 18, n°3, pp. 255-265.
- DE TERSSAC G. & CHABAUD C. (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité », In LEPLAT J. & DE TERSSAC G. (Eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Octarès, Paris, France.
- PÉREZ TORALLA M.-S. (2013), *Pour une prescription capacitante, ergonomie et débats des règles du travail : le cas d'une entreprise déployant la lean production*, Thesis Dissertation, Conservatoire national des arts et métiers, Paris, France.
- PÉREZ TORALLA M.-S., FALZON P. & MORAIS A. (2012), "Participatory design in lean production: which contribution from employees? for what end?", *Work* 41, pp. 2706-2712.
- UGHETTO P. (2012), « Le lean : pensée et impensé d'une activité sans relâchement », *Activités*, vol. 9, n°2, pp. 148-167.
- WOMACK J., JONES D. & ROOS D. (1990), *The machine that changed the world*, Rawson Associates, New York, NY.

Un contrat de société sans contrat d'investissement ?

Les interrogations des actionnaires minoritaires sur le droit des sociétés

Dialogue avec Colette NEUVILLE

Par Rachelle BELINGA
et Blanche SEGRESTIN
Mines ParisTech

Depuis qu'elle a créé l'Association de défense des actionnaires minoritaires (ADAM), en 1991, Colette Neuville est un témoin privilégié des interactions entre les actionnaires et les directions d'entreprise et elle n'a cessé d'œuvrer pour faire évoluer la gouvernance. Au-delà de la défense des actionnaires, son engagement vise à dénoncer le rôle que peuvent jouer les actionnaires majoritaires : ces actionnaires peuvent ne plus avoir d'autres qualités de l'associé que celle de détenir le droit de vote, et pourtant ils peuvent contrôler le capital d'une société et son administration. Avec cet angle d'analyse original de l'actionnaire minoritaire, Colette Neuville soulève des questions radicales : est-il légitime qu'un investisseur dispose d'une majorité des droits de vote et contrôle la société sans toutefois viser l'intérêt de l'entreprise à terme ? Ne faut-il pas lier risque, responsabilité et profit ? Et y a-t-il toujours un contrat de société entre les associés, quand il n'y a plus d'intérêt commun entre eux ?

La règle, dans les sociétés anonymes, est que les décisions sont prises à la majorité des actionnaires en assemblée générale. De ce fait, les actionnaires qui disposent d'une majorité peuvent *de facto* « contrôler » les sociétés. En nommant les administrateurs, ils sont par exemple en mesure d'influencer les choix de gestion. Or, rien ne dit que leur intérêt coïncide avec celui de la société et des autres actionnaires. Cela pose un problème bien connu de la gouvernance qui a historiquement nourri le concept de « démocratie actionariale » (ANABTAWI et STOUT, 2008 ; DEMOTT, 1999) : comment éviter que les actionnaires majoritaires exercent leur droit de contrôle dans leur intérêt plutôt que dans l'intérêt général ? Un actionnaire de contrôle est-il par exemple légitime à encourager le rachat de l'entreprise par une autre dans laquelle il aurait un intérêt (CARNEY, 1980 ; LAMOREAUX et ROSENTHA, 2006) ? Ces questions ont donné lieu à une réglementation abondante. Par exemple, aux États-Unis, les actionnaires en position de contrôle d'une société peuvent avoir les mêmes obligations « fiduciaires » à l'égard de la société

que les dirigeants (devoir de loyauté, par exemple) (ANABTAWI et STOUT, 2008 ; DEMOTT, 1999). Le niveau de protection des actionnaires minoritaires est ainsi devenu un critère de différenciation important pour l'analyse économique du droit (LA PORTA, LOPEZ-DE-SILANES, SHLEIFER et VISHNY, 2000, 2002).

L'Association de défense des actionnaires minoritaires (ADAM), fondée par Colette Neuville, vise à défendre les actionnaires minoritaires et à leur permettre d'exercer des formes de contre-pouvoir face aux actionnaires majoritaires. Pionnière en France de la défense des actionnaires minoritaires, Colette Neuville nous donne ici un éclairage particulièrement critique sur les transformations que l'actionnariat a connues ces dernières années. Ce faisant, elle pointe des problèmes de gouvernance des entreprises, fondamentaux bien que rarement mis en avant :

- d'une part, Neuville dénonce le fait que le droit de contrôle et d'influence sur l'entreprise soit lié à la détention d'un titre, mais ne suppose ni engagement

ni responsabilité à l'égard de l'entreprise. Elle défend ainsi une conception originale de l'actionnariat, selon laquelle les actionnaires, en tant que partenaires de l'entreprise, devraient avoir des responsabilités à l'égard de l'entreprise cohérentes avec leurs droits.

- d'autre part, son combat en faveur des actionnaires minoritaires met en évidence la fragilité du contrat de société qui ne repose en réalité ni sur un intérêt commun des associés ni sur un projet commun. Sa proposition de « contrat d'investissement » permet de poser la question du contrôle dans les sociétés sous un angle neuf et pourrait ouvrir des perspectives nouvelles pour l'engagement actionnarial et l'investissement responsable.

Vous avez créé l'Association de défense des actionnaires minoritaires (l'ADAM) en 1991. À cette époque, les fonds de pension américains arrivaient en France, notamment à l'occasion d'une vague de privatisations importantes. Comment conceviez-vous alors la gouvernance et quel rôle y jouaient, selon vous, les actionnaires minoritaires ?

La gouvernance – ou le gouvernement d'entreprise, comme on la dénomme en France – renvoie à l'organisation et aux modalités d'exercice du pouvoir. Elle vise à ce que le pouvoir soit exercé de manière légitime et efficace, ce qui implique nécessairement l'existence de contre-pouvoirs. Les principes et les instruments de la gouvernance vont nécessairement dépendre des contextes, des marchés et des réglementations dans lesquels l'entreprise évolue. Mais, dans une économie libérale, l'enjeu est toujours de résoudre les tensions qui peuvent se créer entre les intérêts particuliers et l'intérêt général. C'est le rôle du cadre institutionnel. Dans la recherche du profit, il y a souvent divergence entre les intérêts des différentes parties prenantes et, surtout, entre le court terme et le long terme. Dans un premier temps, la gouvernance se limitait aux relations de pouvoir entre dirigeants et actionnaires, et donc aux règles de fonctionnement internes aux sociétés. Depuis quelques années, elle se préoccupe aussi d'intégrer, au moins partiellement, les coûts externes : il s'agit de prendre en compte, dans la gestion de l'entreprise, ses impacts sur l'environnement, sur l'emploi, la sécurité et la santé des employés et sur les sous-traitants, et toutes sortes de conséquences de l'activité qui relèvent de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La loi intervient ainsi pour encadrer l'activité des entreprises et tenter de faire en sorte que la poursuite des intérêts particuliers concoure à l'intérêt général : ce cadre institutionnel comprend notamment le droit du travail, le droit de l'environnement, la fiscalité et la réglementation bancaire. Et si certaines entreprises mondialisées essaient de s'y soustraire en délocalisant par exemple leurs activités, c'est toujours au prix d'une augmentation des risques.

De manière très singulière, en tant que défenseur des actionnaires minoritaires, vous contestez moins les dirigeants d'entreprise que les actionnaires majoritaires. Pourquoi ?

D'abord, ce n'est pas systématique, car dans les sociétés au capital très éclaté, le pouvoir est exercé par des mandataires désignés par des majorités disparates. En revanche, dans les sociétés où il y a un (ou des) actionnaire(s) majoritaire(s), ou à tout le moins un actionnaire de référence, c'est lui qui nomme les administrateurs, et donc, indirectement, les dirigeants. Or, certains actionnaires, de par leur profil, leur activité ou leur situation financière, peuvent exercer une influence néfaste sur l'entreprise. Ils peuvent induire, voire imposer des stratégies financières ou industrielles trop risquées pour l'entreprise. Si les rapports annuels des sociétés font systématiquement état d'une étude des risques, il est frappant de constater à quel point certains risques, bien que majeurs, sont sous-estimés de manière à maximiser les profits à court terme.

C'est le cas, par exemple, des risques liés au financement. Aux États-Unis, 25 % des entreprises sont financées par les banques, tandis que les 75 % restants sont financés par des fonds propres. En Europe et en France surtout, ce serait plutôt l'inverse : les entreprises se financent très largement par la dette. Quand les taux d'intérêt sont bas, cette stratégie est avantageuse, car elle permet de bénéficier d'un effet de levier. Mais elles supposent que les hypothèses du *business plan* se réalisent et permettent de dégager en temps utile les *cash-flows* nécessaires au remboursement de la dette et au paiement de ses intérêts. Or, si le montant de la dette est certain, celui des *cash-flows* est incertain : il suffit que la conjoncture se retourne pour que les entreprises ne soient plus en mesure d'honorer leurs dettes et se retrouvent en difficulté, entraînant dans ces difficultés les autres actionnaires et tous leurs partenaires, à commencer leurs salariés, ainsi que leurs fournisseurs et sous-traitants.

Le risque est encore plus important lorsqu'à l'endettement de l'entreprise s'ajoute l'endettement des actionnaires dirigeants. Le cas de Solocal (anciennement Pages Jaunes) est exemplaire : l'entreprise s'était endettée pour pouvoir réaliser un certain nombre d'investissements, mais la situation est devenue préoccupante lorsqu'elle a été reprise par des fonds qui se sont endettés pour l'acquérir (KKR et Goldman Sachs). Du coup, pour rembourser leur propre dette, ces actionnaires ont fait distribuer par la société des dividendes très importants, ce qui l'a empêchée de rembourser sa propre dette et d'investir. Au bout de quelques années, mise en grande difficulté, l'entreprise a été obligée de restructurer sa dette. Les fonds ont été remplacés par d'autres investisseurs, mais cette première restructuration n'a pas suffi, il a fallu procéder à une seconde recapitalisation, d'où la colère des actionnaires minoritaires qui se sont trouvés dilués sauf à « remettre au pot ». À la lumière de cette expérience, qui n'est malheureusement pas unique, j'ai réclamé, sans succès jusqu'à maintenant, que les actionnaires de contrôle aient l'obligation de révéler à la société et aux autres actionnaires les modalités et les échéances de leurs dettes, *a fortiori* si elles sont nanties par des titres de la société – ce qui fait courir le risque d'un changement de contrôle, comme on le verra plus loin avec le cas de Gecina.

Plus généralement, il faut souligner combien la quête d'une rentabilité financière élevée et rapide impose des stratégies de réduction des coûts et des modes de fonctionnement à flux tendus qui sont excessivement risqués pour les entreprises. Les *cost-killers* peuvent accroître rapidement le retour sur fonds propres par une gestion à flux tendus de tous les facteurs de production. Mais, quand la trésorerie est gérée à flux tendus, les besoins en fonds de roulement doivent être assurés par le crédit bancaire. L'entreprise est alors très exposée en cas de crise bancaire ou de restriction des crédits (ce qui fut le cas pendant la crise de 2008). Cela vaut également pour la gestion des stocks : le capital immobilisé est moindre et donc sa rentabilité supérieure si l'on supprime les stocks de matières premières ou de produits finis. Mais lorsqu'il y a rupture d'approvisionnement ou difficultés de livraison pour cause de grèves (comme lors de la longue grève de 1995), survenance de risques climatiques ou autres (comme ce fut le cas lors du tsunami au Japon, des inondations au Vietnam ou encore du Printemps arabe), l'entreprise n'a alors plus aucune marge de manœuvre. C'est ainsi qu'il y a quelques années, un simple problème informatique chez un producteur de vis a mis des usines Peugeot en chômage technique durant pour plusieurs jours ! De la même manière, les stratégies de sous-traitance ou de délocalisation peuvent permettre d'accroître la rentabilité. Mais elles induisent des risques sur la qualité des produits, les délais de livraison, etc. L'évaluation du couple rentabilité-risque s'en trouve déséquilibrée et l'entreprise excessivement exposée aux risques pour augmenter la profitabilité immédiate.

Les actionnaires minoritaires que vous défendez auraient-ils des attentes moindres en termes de rentabilité ? Ne doit-on pas s'attendre à ce que, en tant qu'actionnaires, ils poussent eux-mêmes aux stratégies les plus profitables ?

Il est vrai que les actionnaires que j'appellerai « industriels », c'est-à-dire qui investissent dans le but d'accompagner l'entreprise dans son développement, sont devenus rares. Ils sont relativement beaucoup moins nombreux que les actionnaires que j'appelle « financiers ». La plus grande part du capital des sociétés est aujourd'hui détenue par des gérants de portefeuilles, dont l'objectif n'est pas d'être des partenaires de l'entreprise, mais d'offrir à leurs clients une meilleure rentabilité financière que leurs concurrents. Ils ont totalement perdu de vue *l'objet du contrat de société* par lequel des partenaires mettent en commun du capital (ou leur industrie, c'est-à-dire du travail) dans une entreprise en vue d'en partager les bénéfices. La généralisation de la gestion collective de l'épargne et la financiarisation de l'actionnariat qui en résulte ont accéléré la financiarisation de l'économie et sa focalisation sur une maximisation de la rentabilité à court terme. Elle a aussi largement contribué à rompre la chaîne de pouvoirs et de responsabilités entre les propriétaires du capital et les conseils d'administration, puisque les gérants de portefeuilles auxquels les épargnants confient leurs fonds ont interdiction d'entrer dans les conseils d'administration.

Peut-on parler d'irresponsabilité de la part des actionnaires au regard du devenir des entreprises ?

Certainement pas. Il ne faut surtout pas généraliser, d'autant qu'avec l'allongement de la durée de vie des populations et les limites des politiques de solidarité, on assiste à la montée en puissance des fonds dont l'objectif est de servir des pensions ou des rentes à leurs clients. On a ainsi affaire à des catégories d'actionnaires très différenciées. Et les actionnaires les plus « responsables » ne sont pas forcément ceux que l'on croit. Parmi les actionnaires institutionnels qui ont émergé ces dernières décennies, il faut distinguer plusieurs catégories :

- Les fonds de pension, qui sont évalués à la rente qu'ils sont capables de faire remonter aux retraités qui sont leurs clients et dont ils gèrent les intérêts. Ils ont clairement des objectifs de long terme, mais choisissent souvent la gestion « passive ».
- Les fonds souverains : ce sont des fonds qui viennent souvent des pays pétroliers comme le Qatar ou la Norvège, formés à partir des plus-values dégagées par le pétrole pour investir dans des pays étrangers et penser l'après-pétrole. Ces fonds-là ont également par destination une perspective de long terme.
- Les *hedge funds* : ces fonds sont souvent considérés comme des fonds spéculatifs exploitant toutes les situations susceptibles de dégager rapidement d'importantes plus-values, quelles qu'en soient les conséquences pour les entreprises après leur départ. En réalité, certains d'entre eux sont des actionnaires très avisés, qui peuvent avoir des horizons de plusieurs années et dont l'intervention peut se révéler très bénéfique dans les entreprises mal gérées qu'ils entreprennent de redresser. Il m'arrive régulièrement de travailler avec de tels *hedge funds*, « activistes » au bon sens du terme.
- Les fonds communs de placement des actionnaires salariés : les salariés détiennent une participation non négligeable du capital de certaines sociétés (Bouygues, Thalès, Société générale, par exemple). Mais leur influence reste limitée dans la mesure où les droits attachés à leurs actions restent largement inexercés. Cela tient à deux raisons : d'abord, les salariés sont en situation de dépendance par rapport aux dirigeants, ce qui ne les prédispose pas à exercer une fonction de contre-pouvoir ; ensuite, leurs actions sont placées dans des organismes de placement collectif, dont les conseils de surveillance ne sont que partiellement élus par les salariés.
- Restent les Sicav et les fonds communs de placement : leurs comportements diffèrent d'abord en fonction de leur appartenance, ou non, à des réseaux bancaires ou d'assurances. Dans le premier cas, leur indépendance est limitée par leurs conflits d'intérêts : on ne les voit quasiment jamais défendre les minoritaires. Leur comportement est aussi fonction de la taille des entreprises dans lesquelles ils investissent. S'il s'agit de petites ou moyennes capitalisations (*small-caps* ou *midcaps*) dont la liquidité est très réduite, les participations sont prises pour une durée assez longue

et les gérants exercent activement leur rôle d'actionnaires. En revanche, s'il s'agit des grandes capitalisations jouissant d'une grande liquidité, et dans la mesure où les OPCVM sont évalués au jour le jour, les gérants sont plus préoccupés par l'arbitrage entre valeurs que par le devenir sur le long terme de telle ou telle entreprise.

En pratique, comment se comportent ces gérants d'actifs vis-à-vis des entreprises ?

Pour beaucoup d'entre eux, il n'y a pas de véritable enjeu, hormis celui de l'éventuelle mise en cause de leur responsabilité, à participer à la gouvernance, pas plus qu'à exercer leurs droits de vote. Au contraire, le vote s'avère coûteux. Ils peuvent avoir dans leur portefeuille 40, 80, voire 150 sociétés différentes, qui toutes tiendront leur assemblée générale au cours de la même période. Comment suivre l'information donnée simultanément par toutes ces sociétés et se forger une opinion sur les résolutions présentées ?

C'est pourquoi, jusqu'aux années 1990-2000, ils s'abstenaient purement et simplement de voter. L'abstention s'était tellement répandue qu'il devenait difficile d'obtenir un quorum. Les assemblées devaient se tenir en deuxième convocation. C'est pourquoi la loi a fini par rendre le vote des institutionnels obligatoire.

Cette obligation a fait naître un autre problème : étant dans l'incapacité de se former un avis pour voter, les investisseurs s'en remettent à des agences de conseil en vote (*proxy advisors*), dont les avis sont généralement très suivis. *Le pouvoir attaché aux actions se trouve alors externalisé au profit d'acteurs qui n'ont aucune légitimité pour le faire*, puisque ces *proxys advisors* ne supportent pas les risques de l'investissement et n'ont aucune responsabilité à l'égard de la société et de ses actionnaires ! Or, ces agences ne sont pas astreintes à une véritable transparence. Quels intérêts servent-elles ? Et à qui rendent-elles des comptes ? Aujourd'hui, deux agences sont en situation de quasi-duopole, ISS et Glass Lewis. Leur politique de vote et leurs recommandations s'imposent de fait aux grandes entreprises mondiales, leur conférant ainsi un pouvoir supranational. Pouvoir qui n'est absolument pas encadré.

À vous suivre, ceux qui exerceraient le droit de vote n'auraient en réalité plus de l'actionnaire que le titre : ils exerceraient une influence déterminante sur la gestion, mais ils n'assumeraient ni la responsabilité ni les risques afférents ?

Effectivement. C'est l'un des effets de la généralisation de la gestion collective de l'épargne qui a produit ce que j'appelle le « capitalisme par délégation » : les actionnaires ne sont pas les propriétaires *in fine* du capital investi mais les organismes auxquels la gestion a été confiée, et dont les intérêts ne sont pas forcément alignés sur ceux des épargnants qui ont apporté les fonds. De même, comme l'avait mis en lumière la théorie des « coûts d'agence », l'intérêt des

« managers » n'était pas forcément aligné sur celui des actionnaires. Ainsi le capitalisme par délégation multiplie-t-il les coûts d'agence aux différents maillons de la chaîne des pouvoirs et des responsabilités.

Il peut même y avoir un maillon supplémentaire lorsque les actions gérées n'ont pas été acquises, mais seulement empruntées. Pendant la durée du prêt, l'emprunteur a les mêmes droits que le propriétaire : il a l'*usus* du titre, c'est-à-dire qu'il bénéficie des droits politiques qui y sont attachés, notamment du droit de vote ; il a aussi le *fructus*, c'est-à-dire qu'il perçoit les dividendes ; il a même l'*abusus*, ce qui signifie qu'il peut vendre les titres empruntés, à charge pour lui de restituer la même quantité de titres au prêteur à l'échéance du prêt. C'est ainsi, par exemple, que, contrairement à certaines déclarations du ministre de l'époque, l'État n'a pas investi dans Alstom. Il a emprunté à Bouygues une participation de 20 % du capital, de manière à pouvoir exercer une influence déterminante dans l'entreprise sans avoir à débours le moindre euro et sans courir le moindre risque patrimonial. L'emprunt de titres permet à l'emprunteur d'exercer du pouvoir sans mobiliser de capitaux et sans courir les risques correspondants. Du côté du prêteur, c'est une pratique rémunératrice, fréquemment utilisée par les grandes gestions qui y voient le moyen d'augmenter leur rentabilité tout en esquivant les frais liés à l'exercice du droit de vote, quand ce n'est pas à la fiscalité du dividende. Si elle est profitable pour l'emprunteur comme pour le prêteur, cette pratique n'est pas conforme à l'intérêt général, car elle est incompatible avec le bon fonctionnement du capitalisme, comme toutes celles qui rompent le lien nécessaire entre pouvoir, responsabilité, profit et risque. Elle est néanmoins légale jusqu'à maintenant à condition toutefois de respecter les règles du « prêt de consommation », ce qui, selon l'ADAM, n'était pas le cas du contrat conclu entre Bouygues et l'État : en effet, ce contrat prévoyait que Bouygues prêtait ses titres à titre gratuit et conservait les dividendes et la liberté de vendre ses actions. C'est pourquoi l'ADAM a porté l'affaire devant le tribunal de commerce. Celui-ci a débouté l'ADAM, déclarant sa demande irrecevable au motif que l'action en justice avait été introduite avant que les autorités de la concurrence aient autorisé l'opération. L'ADAM a fait appel de cette décision, mais la procédure s'est arrêtée avant d'être plaidée, car dans l'entre-temps deux événements sont intervenus : d'abord, les autorités de la concurrence ont rendu un avis favorable, si bien qu'il n'y avait plus de motif d'irrecevabilité ; d'autre part, Bouygues et l'État ont modifié leur convention 15 jours avant l'audience d'appel pour la rendre conforme au contrat de prêt de titres.

Ces pratiques sont graves dans la mesure où elles permettent à des personnes – qui n'en assument aucune des conséquences – de peser sur les décisions de l'entreprise et de faire courir des risques à la société, ses actionnaires et ses parties prenantes, notamment ses salariés. L'exercice du droit de vote avec des actions empruntées apparaît ainsi totalement illégitime.

Dans ces conditions, quelles sont les voies possibles pour restaurer un contrôle légitime ? Faut-il défendre les actionnaires comme vous le faites, alors même que vous constatez qu'ils n'assument plus nécessairement les risques et qu'ils ne sont pas forcément responsables vis-à-vis de l'entreprise ?

L'un des objectifs de l'ADAM est de dénoncer les dysfonctionnements et de faire évoluer les règles du droit et les pratiques de gouvernance. Défendre les actionnaires minoritaires est une manière de contester les pratiques irresponsables ou déloyales de certains actionnaires et de faire évoluer le droit, la jurisprudence et la doctrine.

Comment procédez-vous, concrètement ?

Il faut partir du principe que tout ce qui n'est pas interdit est autorisé. Il faut donc s'appuyer sur le droit des sociétés, le droit boursier et... avoir beaucoup d'imagination ! C'est un travail à la fois passionnant et ingrat, car les actionnaires sont difficiles à mobiliser et sont souvent paralysés par des conflits d'intérêts.

Pour vous donner un aperçu des difficultés que l'on rencontre, je prendrai le cas d'un dépôt de résolution pour, par exemple, proposer la nomination d'un administrateur : pour déposer une résolution et ensuite la faire approuver, il faut obtenir le soutien d'autres actionnaires. Or, pour pouvoir faire campagne auprès des autres actionnaires, il faudrait déjà les connaître ! Or, à la différence des dirigeants qui peuvent faire pratiquer des recherches auprès des intermédiaires pour les identifier (procédure du TPI « titres au porteur identifiés »), les actionnaires n'ont accès qu'à la liste des actionnaires inscrits au nominatif et aux feuilles de présence (qui, par hypothèse, ne comprennent que les actionnaires ayant participé aux trois précédentes assemblées générales). Par ailleurs, les noms qui figurent sur ces listes sont souvent ceux des dépositaires et non pas des propriétaires des titres. C'est une difficulté majeure dans ce que l'on peut appeler « les campagnes électorales » pré-assemblées, à tel point qu'il existe des entreprises qui proposent un service – payant bien sûr – de recherche des actionnaires des principales sociétés cotées pour en identifier des pourcentages significatifs.

Deuxième difficulté, les gérants de portefeuilles ne sont pas forcément enclins à soutenir les résolutions que nous préparons, si elles ne correspondent pas aux recommandations des agences de vote : c'est ainsi que celles-ci préconisent de voter contre le renouvellement du mandat d'administrateur des présidents du conseil d'administration s'ils assurent en même temps la fonction de directeur général. Or, si la séparation des pouvoirs est en principe une bonne pratique, il peut être de l'intérêt de la société (au moins temporairement) de ne pas dissocier les fonctions de son PDG (ce fut le cas pour Veolia, il y a quelques années).

Une troisième difficulté réside dans le fait qu'aujourd'hui, dans la plupart des sociétés de gestion, le gérant n'assume pas lui-même le vote.

Celui-ci est réservé aux équipes spécialisées dans la gouvernance. Les décisions de vote sont donc prises en fonction de règles générales de gouvernance et non en fonction des objectifs de rentabilité adaptés aux caractéristiques de la société. Il y a ainsi une dichotomie entre la gestion des investissements et les décisions de vote. Par exemple, les agences de conseil en vote recommandent un certain pourcentage d'administrateurs indépendants. Mais elles ne considèrent pas comme indépendants des administrateurs présentés par des actionnaires, qu'ils soient majoritaires ou minoritaires. Ainsi, elles ne m'ont pas considérée comme étant moi-même indépendante au motif que ma candidature était présentée par des actionnaires minoritaires. Ces règles de gouvernance purement formelles ne correspondent pas toujours aux intérêts de l'entreprise. Quand J.-M. Messier était le PDG de Vivendi, son conseil d'administration respectait formellement toutes les règles de gouvernance, mais son mandat n'en fut pas moins catastrophique au plan des résultats. Quand on achète une action, on n'achète pas de la gouvernance, mais un espoir de rentabilité future.

Et sur le fond, de quels éléments disposent les actionnaires (minoritaires) pour contester les choix de gestion d'une entreprise ou le comportement de ses actionnaires majoritaires ?

Pour réunir une coalition d'actionnaires et les mobiliser, il faut plaider sa cause dans les médias, il faut donc commencer par bien connaître le dossier. Avec les progrès de la transparence, de nombreux documents sont mis à la disposition du public, mais la vigilance s'impose sur la qualité de l'information disponible. Selon la réglementation, elle doit certes être « exacte, précise et sincère » sous peine de sanction. Mais ce n'est pas toujours le cas, et il appartient aux actionnaires de saisir l'AMF, voire la justice pénale, en cas de doute. Il faut savoir que le visa de l'AMF apposé sur un document (document de référence ou prospectus d'introduction en bourse ou d'autres opérations financières) ne signifie pas que l'exactitude des informations contenues a été vérifiée, mais seulement que ces informations répondent à l'exigence des « 3C » (cohérence, complétude et compréhensibilité). La consultation de ces documents, de plusieurs dizaines, voire centaines de pages, est un travail assez rébarbatif qui exige du temps, mais il constitue une source très précieuse d'informations ! Une difficulté supplémentaire se présente lorsqu'ils sont rédigés en anglais. Si l'on veut les faire valoir auprès des juges, il faut fournir des traductions certifiées, ce qui représente des frais importants et s'avère difficile dans la mesure où les notions juridiques ne sont pas toujours équivalentes.

À côté des informations que la réglementation impose aux entreprises de délivrer, les actionnaires ont la possibilité d'interroger les sociétés pour compléter les informations disponibles. C'est ainsi que, lors des assemblées générales (AG), les actionnaires peuvent

poser des questions dès lors qu'elles se rapportent à l'ordre du jour. La société n'est pas tenue de répondre aux questions qui ne s'y rapportent pas, notamment à celles qui relèvent des relations avec la clientèle. La séance de questions-réponses a en effet pour objet de compléter l'information des actionnaires avant le vote. C'est ainsi que toutes les questions relatives aux comptes, à la stratégie, etc., peuvent être posées oralement ou par écrit (alors 4 jours avant l'AG). Les réponses aux questions écrites sont obligatoires et sont consignées au procès-verbal. Elles sont faites sous la responsabilité du conseil d'administration.

Par ailleurs, il n'est pas interdit aux actionnaires d'adresser des observations, voire des questions aux sociétés en dehors des AG. Il n'est pas interdit non plus de demander à rencontrer les dirigeants et/ou des administrateurs pour discuter avec eux de la stratégie, de la gouvernance ou de tout autre sujet. Ces demandes peuvent être, ou non, bien accueillies, mais le dialogue « émetteur-investisseur » demeure peu répandu en dehors des *road-shows* organisés à l'occasion de la présentation des résultats. Il faut reconnaître qu'il soulève des problèmes délicats, d'une part, quant à la nature des informations (privilégiées ou non) qui pourraient être abordées, d'autre part, quant à la responsabilité individuelle des administrateurs dans des conseils d'administration qui fonctionnent sur le mode collégial.

Les actionnaires minoritaires ont par ailleurs la possibilité de demander une expertise de gestion, dite « de minorité ». Cela suppose de réunir au minimum 5 % des actionnaires, ce qui n'est pas facile, car le capital des grandes entreprises est composé de millions d'actions et la plupart des fonds en détiennent moins de 1 %. On en revient donc à la question de la coalition pertinente pour agir.

Quelles règles de droit aimeriez-vous changer ? Ou que proposez-vous pour que les actionnaires soient plus responsables à terme ?

Une observation préalable s'impose : ce sont moins les outils à la disposition des minoritaires qui manquent que leur propension à les utiliser. Ils sont peu nombreux à le faire et l'activisme actionnarial a une connotation péjorative.

Ceci dit, s'il s'agit de *favoriser la convergence des droits et obligations des différents partenaires de l'entreprise vers l'intérêt de celle-ci*, plusieurs réformes pourraient être envisagées pour resserrer les liens entre pouvoir, risque et responsabilité.

D'abord, concernant les conditions à remplir pour bénéficier des droits politiques de l'actionnaire, en particulier du droit de vote, il n'est pas normal qu'un actionnaire qui s'engage et prend des risques sur le long terme n'ait pas plus de pouvoir que celui qui ne fait que passer : nous avons déjà les droits de vote doubles ; on pourrait aller plus loin et prévoir des actions à droits de vote multiples, en fonction de la durée de détention – ou mieux, de la durée d'engagement. En sens inverse, on pourrait exiger une durée

minimale de détention pour disposer du droit de vote : il n'est pas normal que des actionnaires qui détiennent leurs titres pour des courtes périodes ou qui ne sont pas exposés à un risque économique disposent du pouvoir de peser sur les décisions de la société : c'est le cas, par exemple, des emprunteurs de titres, du *trading* à haute fréquence ou des gérants « passifs » qui achètent et vendent des titres au gré des variations des indices auxquels ils sont corrélés.

Ensuite, s'agissant des salariés, il serait souhaitable qu'ils disposent d'un pouvoir à la mesure du rôle de partenaires à long terme de l'entreprise qui est le leur et des risques auxquels ils sont exposés dans un environnement économique en pleine mutation : leur représentation au conseil d'administration est certes prévue par la loi, mais en quantité insuffisante pour qu'ils puissent peser de manière significative sur la gestion et la stratégie de l'entreprise. Quant aux actionnaires salariés, leur problème est celui de leur droit de vote dans les assemblées : il est le plus souvent exercé selon les instructions données par le conseil de surveillance du fonds commun de placement, qui est en général composé d'une moitié de représentants de la société...

Enfin, il y a un domaine où une évolution est en marche, à savoir la contractualisation du droit des sociétés, et dans lequel il y a place pour un élargissement de ce qu'en son temps la COB (Commission des opérations de bourse) avait qualifié de « contrat investissement ».

L'existence implicite d'un tel contrat peut seule expliquer l'existence d'un certain nombre des dispositions du droit boursier. Il en est ainsi :

- du dépôt obligatoire d'une OPA par un (ou des) actionnaire(s) qui franchit le seuil du tiers du capital ou des droits de vote, étant sous-entendu que cela implique une prise de contrôle de fait et donc un changement majeur pour les autres actionnaires ;
- de l'obligation des déclarations de franchissement de seuil qui avertissent les actionnaires et le marché de la montée en puissance de certains actionnaires ;
- et surtout de la règle qui dispose qu'une sortie soit offerte aux minoritaires par les actionnaires de contrôle en cas de changement majeur dans le profil de rentabilité et de risque d'une société (par exemple, la cession d'un actif essentiel, la fusion, la cessation du versement des dividendes ou encore la perte de droits politiques consécutive à la transformation en commandite) : ce droit de sortie ne peut s'expliquer que si l'on considère que la modification des droits politiques ou patrimoniaux des actionnaires correspond à une modification du contrat d'investissement implicite entre la société et ses actionnaires. Mais aucune disposition n'était prévue pour protéger les minoritaires des sociétés n'ayant pas d'actionnaires de contrôle. C'était précisément le cas de Vivendi lors de la cession de SFR, et aussi d'Alstom pour la cession de son pôle « Énergie ». C'était donc l'occasion de chercher à faire évoluer le droit. Ce qui fut fait à l'issue des travaux d'un groupe de travail créé à cet effet par l'AMF :

lorsqu'une société projette une opération majeure, elle doit désormais en référer à l'assemblée générale.

Le profil de rentabilité et de risque caractérise ce qui est pour moi au cœur d'un « contrat d'investissement » : si des éléments essentiels du contrat sont appelés à changer, il faudrait offrir une sortie aux minoritaires ou renoncer aux changements envisagés s'ils ne recueillent pas l'approbation de la majorité.

Mais un tel contrat d'investissement ne saurait concerner seulement les opérations initiées par l'émetteur et susceptibles de modifier de manière très significative le profil de la société qui a déterminé

le choix de l'investisseur. Il devrait aussi permettre aux actionnaires d'être informés de la situation des actionnaires de contrôle quand celle-ci peut comporter des risques pour les autres actionnaires.

Ainsi, il me semble essentiel que l'endettement d'un actionnaire de contrôle soit connu des autres actionnaires. On a pu voir combien l'endettement des actionnaires (ou d'autres dimensions de leur stratégie d'investissement) pouvait être dangereux pour l'entreprise. Les actionnaires minoritaires devraient être informés des risques que font porter les actionnaires majoritaires à l'entreprise. Par exemple, chez Gecina, les anciens dirigeants espagnols avaient



Photo © AKG-IMAGES

« Grosses banques. Messieurs les petits spéculateurs, passez, s'il vous plaît, par l'entrée de service ! » – Caricature d'E. Schilling. In : « Simplicissimus », 1922/23.

« Les actionnaires minoritaires devraient être informés des risques que font porter les actionnaires majoritaires à l'entreprise. »

emprunté pour acheter leurs titres. Faute d'être remboursées dans les délais prévus, les banques créancières ont fini par saisir les titres qui avaient été nantis. Même scénario il y a quelques années chez Belvédère. Dans les deux cas, il y a eu changement de contrôle sans OPA, les actionnaires n'ayant même pas été tenus au courant du problème avant le changement d'actionnaires.

Vous proposez en somme de redonner de la substance au contrat entre associés. Historiquement, certains analystes montrent qu'en introduisant les sociétés de capitaux, le droit a fait basculer au XIX^e siècle la société depuis une relation contractuelle entre associés vers un statut d'associé : les actionnaires ne sont plus ni gérants de la société ni responsables les uns vis-à-vis des autres ; ils n'ont plus qu'une responsabilité limitée et ne sont plus liés les uns aux autres. D'où les risques d'une majorité qui ne représenterait pas les intérêts de tous les associés (CARNEY, 1980). Votre proposition vise non pas à revenir à la situation antérieure, mais à distinguer la possession du titre du droit de vote. Vous dénoncez le fait que le droit ait attaché un droit de vote à un titre, sans le relier à un projet d'entreprise et aux responsabilités associées.

C'est tout à fait exact. Ma conviction est que tout pouvoir n'a de légitimité que s'il emporte des responsabilités et que le profit est la contrepartie du risque. Pouvoir, responsabilité, profit et risque sont ainsi les quatre points cardinaux du bon fonctionnement des sociétés dans le cadre d'un contrat d'investissement.

Références

- ANABTAWI I. & STOUT L. (2008), "Fiduciary Duties for Activist Shareholders", *Stanford Law Review*, n°60, vol. 5, pp. 1255-1308.
- CARNEY W. J. (1980), "Fundamental Corporate Changes, Minority Shareholders, and Business Purposes", *American Bar Foundation Research Journal*, n°5, vol. 1, pp. 69-132.
- DEMOTT D. A. (1999), "The Mechanisms of Control", *Connecticut Journal of International Law*, n°13, pp. 233-255.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. & VISHNY R. (2000), "Investor protection and corporate governance", *Journal of Financial Economics*, n°58, vol. 1, pp. 3-27.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. & VISHNY R. (2002), "Investor Protection and Corporate Valuation", *Journal of Finance*, n°57, vol. 3, pp. 1147-1170.
- LAMOREAUX N. R. & ROSENTHAL J.-L. (2006), "Corporate Governance and the Plight of Minority Shareholders in the United States before the Great Depression", in GLAESER E. L. & GOLDIN C. (Eds.), *Corruption and Reform: Lessons from America's Economic History*, Chicago, University of Chicago Press.

La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ?

Par Clotilde CORON

Université Paris 1, GREGOR (IAE Paris, EA2474)

et Frédérique PIGEYRE

Université Paris-Est Créteil, Institut de Recherche en Gestion (IRG, EA 2354)

Les auteurs remercient les deux rapporteurs anonymes ainsi que l'équipe de Gérer & Comprendre pour l'ensemble du processus

La négociation d'accords d'entreprise en France, pierre angulaire du dialogue social, a fait l'objet de nombreuses recherches. Pourtant, peu d'entre elles abordent la question du processus de négociation d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle, négociation pourtant obligatoire depuis la loi Génisson de 2001. Or, cette thématique présente des spécificités (entre autres, la transversalité du sujet au travers de différents domaines de ressources humaines et le poids du cadre légal) qui peuvent influencer sur le processus de négociation. Dans l'optique d'éclairer cette question, notre travail cherche à identifier les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle. Notamment, la définition de la thématique de négociation (l'égalité professionnelle) s'impose dans la négociation ; la transversalité de la thématique au travers de différents processus (recrutement, rémunération, promotion, entre autres) a de fortes incidences sur les marges de manœuvre des négociateurs et sur le rôle des syndicats vis-à-vis de la direction ; enfin, le cadre légal relativement fourni, qui attache une grande importance aux indicateurs chiffrés, peut inciter à définir dans l'accord des engagements chiffrés parfois inatteignables. Finalement, la négociation illustre bien le registre intégratif, pourtant peu caractéristique du « dialogue social à la française ».

Introduction

La négociation en entreprise en France a fait l'objet de nombreux travaux, notamment dans le champ des relations professionnelles et de la théorie de la régulation (REYNAUD, 1979 ; MOREL, 1981 ; REYNAUD, 1988 ; REYNAUD, [1989] 1997 ; REYNAUD, 1991 ; MOREL, [1991] 1997 ; BLOCH-LONDON, ULRICH et ZILBERMAN, 2008 ; THUDEROZ, 2013 ; voir notamment REY, 2008), ainsi qu'en gestion (LAROUCHE et SCHMIDT, 2004 ; PIERSON, 2007 ; GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2008 ; BEAUJOLIN-BELLET, GARAUDEL, KHALIDI, NOËL et SCHMIDT, 2012 ; BOURGUIGNON, 2012 ; BOURGUIGNON, NOËL

et SCHMIDT, 2015 ; HAVARD et NASCHBERGER, 2015). Ces travaux s'intéressent aux relations sociales au sein des entreprises françaises, à la représentation des salariés par les syndicats, à la notion de compromis et à la négociation d'accords collectifs, voire au déroulement d'une négociation à partir des comptes rendus des séances (GARABIGE, 2010). Il s'agit en effet d'un enjeu central du fait du renforcement des obligations légales en matière de négociation (négociation sur le handicap, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation..., voir REY, 2008), qui augmente la fréquence des négociations et en fait un élément récurrent de la vie de l'entreprise.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue une des thématiques importantes du champ de la négociation. Elle a fait l'objet en France depuis la seconde moitié du XX^e siècle d'un important renforcement législatif, qui a notamment accru les obligations des grandes entreprises. Ainsi, la loi Roudy de 1983, puis la loi Génisson de 2001, leur imposent des obligations de moyens, telles que celles de produire un Rapport annuel de situation comparée (RSC) entre les femmes et les hommes, et de négocier un accord triennal sur l'égalité professionnelle. La loi de 2006 relative à l'égalité salariale et la loi Copé-Zimmerman de 2011 leur ont ensuite ajouté des obligations de résultat, sur l'égalité salariale et l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Plus récemment, la loi de 2014 sur « l'égalité réelle entre les femmes et les hommes » a renforcé les sanctions pour les entreprises ne respectant pas leurs obligations légales⁽¹⁾.

Nous nous penchons ici plus précisément sur la négociation d'accords d'entreprise sur l'égalité

professionnelle. De nombreux travaux s'intéressent au contenu des accords d'entreprise ou de branche (LAUFER et SILVERA, 2004 ; LAUFER et SILVERA, 2006 ; ANACT, 2008 ; LAUFER, 2008 ; RABIER, 2009 ; CSEP, 2014) ou à la mobilisation syndicale sur cette thématique (ARDURA et SILVERA, 2001 ; GUILLAUME, 2013), ou encore à la représentation des femmes dans les syndicats et aux politiques menées au sein des syndicats en faveur de la mixité (ARDURA et SILVERA, 2001 ; GUILLAUME, 2007 ; GUILLAUME et POCHIC, 2009 ; BUSCATTO, 2009 ; CONTREPOIS, 2014). Toutefois très peu de travaux portent sur le processus de négociation d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle.

⁽¹⁾ Les entreprises doivent désormais respecter les exigences légales en matière d'égalité professionnelle pour accéder aux marchés publics. Elles pouvaient déjà être sanctionnées financièrement pour non-respect des mesures relatives à l'égalité salariale depuis la loi de 2010 sur la réforme des retraites, par une pénalité allant jusqu'à 1 % de leur masse salariale.



Affiche réalisée par Clémentine-Hélène Dufau (1869-1937) pour « La Fronde », le premier journal féministe, fondé en 1897 par Marguerite Durand, Paris, Bibliothèque Marguerite Durand.

« L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue une des thématiques importantes du champ de la négociation. Elle a fait l'objet d'un important renforcement législatif en France depuis la seconde moitié du XX^e siècle. »

Pourtant l'égalité professionnelle, du fait de sa dimension positive tant pour l'entreprise que pour les syndicats, ce qui en fait un sujet potentiellement consensuel, oriente la négociation vers un registre intégratif et non pas vers le registre distributif (WALTON et MCKERSIE, 1965) usuel dans le dialogue social français (KOLB et PUTNAM, 2004). En effet, comme le précisent Garaudel, Noël et Schmidt (2008), "It [Integrative bargaining] is defined as the complex system of activities instrumental to attaining objectives that are not in fundamental conflict with the objectives of the other party and which therefore can be to some degree integrated". De plus, d'autres caractéristiques de l'égalité professionnelle peuvent influencer sur ce processus : obligations légales (RABIER, 2009), professionnalisation inégale des représentants des syndicats et de la direction sur ce sujet (ARDURA et SILVERA, 2001 ; GUILLAUME, 2013), importance attachée aux indicateurs chiffrés, transversalité du sujet.

Cet article cherche ainsi à identifier dans quelle mesure le sujet négocié, l'égalité professionnelle, joue sur la négociation, notamment en l'orientant vers un registre intégratif et non distributif.

Pour appréhender cette question, nous mobilisons une étude de cas (YIN, [1984] 1989) dans une grande entreprise française. Après une revue de la littérature académique sur le dialogue social en France et sur les accords d'égalité professionnelle, nous décrivons ce cas et le *design* de recherche mobilisé, avant d'exposer les résultats empiriques principaux. Notre étude permet ainsi de souligner les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle : l'enjeu que représente la définition même de l'égalité professionnelle dans la négociation, la transversalité de cette thématique par rapport à d'autres domaines de ressources humaines, l'importance accordée aux indicateurs et aux engagements chiffrés et, finalement, l'inscription dans un registre de négociation intégratif plutôt que distributif.

Un dialogue social conflictuel en France et une forte hétérogénéité des accords sur l'égalité professionnelle

La littérature académique sur la négociation en entreprise en France est riche et pluridisciplinaire. Le thème des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a également donné lieu à de nombreux travaux. Nous en synthétisons ci-après les principaux apports.

Les caractéristiques de la négociation collective en France

De nombreux travaux académiques se sont penchés sur le « dialogue social à la française » et sur ses spécificités : faible taux de syndicalisation, mais forte couverture conventionnelle, et vision relativement conflictuelle du dialogue social.

Une situation paradoxale

Une des caractéristiques majeures du dialogue social en France est le faible taux de syndicalisation, qui est d'environ 8 % au total, et 5 % dans le secteur privé (AMOSSE, 2004 ; HADAS-LEBEL, 2006 ; ALGAN et CAHUC, 2007 ; WOLFF, 2008 ; etc.). Paradoxalement, ce faible taux n'empêche pas une forte couverture conventionnelle (BIT, 2015⁽²⁾) : les accords signés par les syndicats au sein d'une entreprise s'appliquent en effet à tous ses salariés, syndiqués ou non. Cela confère finalement aux syndicats un pouvoir important *via* la signature d'accords, alors même qu'ils s'appuient sur une base relativement faible de syndiqués.

On se focalise ici justement sur la négociation et la signature d'accords d'entreprise, qui impliquent la direction et les délégués des syndicats représentatifs (AMOSSE et JACOD, 2008). Environ 40 000 accords d'entreprise ont été recensés en 2012 (DARES, 2013) et, en 2015, 31 500 (DARES, 2016, p. 603) : l'égalité professionnelle se situe cette année-là au quatrième rang des sujets les plus abordés par les accords d'entreprise, avec 3 788 accords signés et publiés.

La « négociation en forme »

La négociation d'entreprise (et, notamment, la négociation d'accords) en France relève d'une « négociation en forme », c'est-à-dire périodique et institutionnalisée, qui présente plusieurs caractéristiques (REYNAUD, [1989] 1997) : focalisation sur certains domaines de la vie de l'entreprise plus que sur d'autres, redéfinition permanente des domaines couverts ou non couverts, centralisation de la négociation, « sélection naturelle » des règles selon les moyens que les acteurs ont de les faire appliquer et non pas forcément pour leur pertinence. Les travaux de Reynaud (1979, 1988, [1989] 1997, 1991) montrent de plus la distance qui peut exister entre la régulation de contrôle, la régulation locale et la régulation autonome, soulignant ainsi les difficultés de prise en compte des spécificités locales que peut rencontrer la négociation d'un accord effectuée au niveau central. D'autres travaux soulignent que la signature d'un accord implique un engagement sur le long terme pour une entreprise du fait de la notion d'« avantages acquis » sur lesquels l'entreprise ne reviendra plus (TIXIER, 2002). La « négociation en forme » française se caractérise, enfin, par une vision conflictuelle du dialogue social (GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2008) qui est considéré comme un « jeu à somme nulle » (LAROUCHE et SCHMIDT, 2004 ; PHILIPPON, 2007), ce qui empêche parfois la co-construction : la négociation est souvent distributive et non pas intégrative⁽³⁾ (WALTON et MCKERSIE, 1965 ; KOLB et PUTNAM, 2004 ; GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT,

⁽²⁾ D'après le rapport du BIT, la France se situe à la deuxième place, juste derrière l'Autriche, avec plus de 95 % des salariés couverts.

⁽³⁾ Nous mobilisons ici le cadre théorique de Walton et McKersie (1965). La négociation intégrative y est associée à un jeu à somme variable, où les parties peuvent trouver une solution commune qui est, pour chacune d'elle, bien meilleure qu'un statu quo.

2008 ; BEAUJOLIN-BELLET, GARAUDEL, KHALIDI, NOËL et SCHMIDT, 2012 ; BOURGUIGNON, 2012 ; KHALIDI, 2014).

Ces particularités ne doivent pas cependant masquer la diversité des situations selon les entreprises. Ainsi, Defalvard, Guillemot, Lurol et Polzhuber (2008) soulignent la pluralité des typologies de relations de pouvoir qui entraînent quatre modalités de négociation différentes⁽⁴⁾. Elles ne doivent pas non plus masquer les évolutions que la négociation d'entreprise a connues ces dernières années : la soumission croissante de la négociation d'accords à des impératifs externes de rentabilité, et donc à des logiques budgétaires (GROUX, 2012), l'importance croissante attachée au compromis et à l'aboutissement de la négociation dans la signature (TIXIER, 2008 ; THUDEROZ, 2013 ; JACQUIER, 2014) et le poids croissant des obligations légales sur certaines thématiques, comme la qualité de vie au travail, la prévention de la pénibilité, l'égalité professionnelle (DARES, 2013), ou encore, la formation professionnelle (DARES, 2016). Ces obligations nécessitent souvent un travail important de mise en conformité, mais aussi d'anticipation des évolutions législatives de la part des entreprises.

Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle : une forte hétérogénéité

De nombreux travaux académiques concernant les accords sur l'égalité professionnelle une fois signés mettent notamment en avant le fait que l'égalité professionnelle est une notion polysémique, qui peut donc renvoyer, selon les accords, à des réalités différentes ; ils soulignent également l'hétérogénéité des accords, tant sur l'approche et le degré d'engagement, que sur le contenu.

L'égalité professionnelle, une notion polysémique

Différents travaux soulignent la polysémie de la notion d'égalité professionnelle tant sur le plan des logiques que de ses contours. Cela correspond entre autres à des tensions au sein du droit, entre plusieurs logiques juridiques et la logique gestionnaire, d'une part, et entre des politiques familiales, sociales, éducatives et d'emploi (LAUFER, 2014), d'autre part.

En nous appuyant notamment sur les travaux de Laufer (2014), nous pouvons ainsi identifier, aujourd'hui, dans les entreprises, deux grandes logiques d'égalité professionnelle :

- l'égalité de traitement : logique qui met l'accent sur les décalages constatés entre droit et faits, et sur les corrections des pratiques à la source des inégalités ;
- l'égalité des chances : logique qui se fonde sur l'insuffisance de l'égalité des droits et de l'égalité de traitement pour réaliser l'égalité. Elle permet les

actions positives qui favorisent temporairement les catégories défavorisées (ici, les femmes), de façon à corriger des inégalités préexistantes.

De surcroît, l'égalité professionnelle recouvre de nombreuses dimensions, qui dessinent les contours de cette notion. En nous appuyant sur différents travaux (ARDURA et SILVERA, 2001 ; FRAISSE, 2002, 2004 ; BERENI et REVILLARD, 2007 ; CSEP, 2014 ; etc.), nous pouvons ainsi identifier plusieurs composantes de l'égalité professionnelle : mixité, accès des femmes aux responsabilités, égalité salariale..., auxquelles s'ajoutent d'autres dimensions moins directement liées à l'égalité professionnelle, telles que la lutte contre le harcèlement (HAMEL, 2008) ou l'équilibre vie privée/vie professionnelle (LEWIS, 2006 ; MUZIO et TOMLINSON, 2012).

Cette polysémie de la notion d'égalité professionnelle transparait dans les accords d'entreprise.

Des approches et des degrés d'engagement hétérogènes

Les accords sur l'égalité professionnelle représentaient, en 2012, 18 % des accords signés, contre 16,3 % en 2011 et 9,3 % en 2010, une augmentation qui peut être due à la pénalité financière instaurée fin 2010 pour les entreprises ne respectant pas leurs obligations de négociation sur ce sujet (DARES, 2013). En 2015, ils représentaient 12 % des accords signés (DARES, 2016). Cependant, en juillet 2014, seulement 34 % des entreprises assujetties étaient couvertes par un accord ou un plan d'action (CSEP, 2014).

La signature d'un accord ne garantissant pas la définition d'une politique réellement engageante sur l'égalité professionnelle, il est nécessaire de se pencher sur le contenu de ces accords. En effet, les accords signés sur l'égalité professionnelle n'adoptent pas tous une approche structurelle de l'égalité professionnelle englobant toutes les thématiques évoquées (RABIER, 2009) : les entreprises peuvent en prioriser certaines, notamment les conditions de travail et le recrutement, les questions de classification, notamment, étant moins souvent abordées (APEC, 2012). On note de plus une hétérogénéité des degrés d'engagement des entreprises dans les accords selon trois grands niveaux : appliquer un principe d'égalité, appliquer un principe de proportionnalité et organiser des actions correctives et définir des objectifs chiffrés (LAUFER et SILVERA, 2006).

Des mesures et dispositifs de gestion oscillant entre égalité de traitement et égalité des chances

L'égalité professionnelle peut donner lieu à des mesures portant sur différents domaines des ressources humaines : recrutement, rémunération, promotion, mobilité, formation, congés de maternité et parentalité, temps partiel, aménagement des horaires. À partir de différentes études académiques menées sur des accords d'entreprise signés sur l'égalité professionnelle (LAUFER et SILVERA, 2004, 2006 ; LEMIERE, 2005 ; GUILLAUME et POCHIC, 2007, 2010 ; LAUFER, 2008 ; RABIER, 2009), nous pouvons identifier plusieurs exemples de mesures

⁽⁴⁾ Absence de négociation dans des établissements marqués par une histoire conflictuelle des relations sociales ; absence de négociation dans de petits établissements marqués par la domination de la direction ; négociation inscrite dans une tradition ancienne ; négociation caractérisée par un fort pragmatisme, sur les sujets considérés comme prioritaires.

relevant de ces différents domaines, ainsi que certaines de leurs caractéristiques (voir le Tableau ci-après).

On constate ainsi que les mesures définies dans les accords d'égalité professionnelle peuvent relever tout autant d'une logique d'égalité de traitement que d'une logique d'égalité des chances.

De plus, certains thèmes sont abordés inégalement par les accords (notamment la mobilité, l'aménagement du temps de travail, le télétravail, la prise en compte de la parentalité et des contraintes familiales), ce qui correspond au caractère fluctuant, déjà évoqué, des contours de la notion d'égalité professionnelle⁽⁵⁾.

On constate donc que la littérature académique est plutôt riche, à la fois sur la négociation d'accords d'entreprise et sur les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle une fois qu'ils sont signés. Cependant, peu de travaux portent sur le processus de négociation lui-même pour en déterminer les caractéristiques. Cela peut s'expliquer notamment par les difficultés d'accès au terrain. Pourtant, le sujet de l'égalité professionnelle présente des particularités inédites : importance attachée aux indicateurs, transversalité, mais aussi aspect positif de la thématique qui peut permettre de conférer de nouveaux droits aux salariés, tout en présentant un potentiel de médiatisation positive pour l'entreprise. Nous formulons l'hypothèse que ces particularités peuvent jouer sur la négociation et notamment l'orienter vers un registre intégratif, à rebours du dialogue social à la française comportant

plutôt des exemples de registre distributif. Notre étude de cas illustre précisément cette question.

TECH : une entreprise engagée dans l'égalité professionnelle

Dans cette recherche, nous avons réalisé l'étude du cas (YIN, [1984] 1989) TECH, un grand groupe du secteur technique, ex-administration française privatisée au cours des années 1990. TECH emploie à la fois des fonctionnaires (62 %⁽⁶⁾) et des contractuels. Son activité nécessite d'employer sur des métiers techniques, mais également commerciaux. Sa politique d'égalité professionnelle, dont l'accord d'égalité professionnelle constitue la pierre angulaire, s'avère assez volontariste.

Méthodologie de recherche

Ce travail sur la négociation repose essentiellement sur une démarche d'observation participante complétée par la conduite d'entretiens semi-directifs, l'objectif étant d'identifier pourquoi et dans quelle mesure les spécificités de l'égalité professionnelle jouent sur la négociation.

L'observation participante de la négociation

Entre décembre 2013 et juin 2014, nous avons participé à treize séances (d'une durée variant d'une demi-journée à une journée, selon les cas) avec les organisations syndicales : une séance de bilan de l'accord 2011-2014 et douze séances de négociation

⁽⁵⁾ Notons que les politiques d'égalité professionnelle ne se résument pas aux seuls accords, puisqu'elles peuvent aussi comporter des mesures définies par la Direction et ne faisant pas l'objet de négociations. Mais, ici, nous nous sommes focalisées sur la négociation, et donc sur les accords d'entreprise.

⁽⁶⁾ Tous les chiffres donnés ici sont des chiffres remontant à décembre 2013.

Domaine RH concerné	Exemples de mesures – Résultats des travaux académiques
Recrutement	Engagements chiffrés sur le taux de féminisation des recrutements, engagement de priorité donnée aux femmes en cas de compétences équivalentes, pratiques de partenariats avec des écoles pour créer des viviers de recrutement plus féminisés
Rémunération	Mise en place de budgets de rattrapage salarial, engagement de ne pas recréer de nouvelles inégalités en prêtant attention aux niveaux moyens d'augmentation
Promotion	Engagement sur l'égalité de traitement dans l'attribution des promotions, engagement de proportionnalité dans l'accès des femmes à la promotion, mesure visant à favoriser les candidatures féminines à compétences équivalentes
Formation	Engagement à porter attention au taux de féminisation des personnes non formées Mise en place d'aides financières à la garde d'enfants pour aider les salariés à supporter les frais de garde supplémentaires que le suivi d'une formation peut engendrer
Maternité et parentalité	Neutralisation des congés de maternité du point de vue de la rémunération (obligation légale) Utilisation dans certains accords du terme « parentalité », qui dénote la volonté de favoriser l'implication des pères dans la gestion des contraintes familiales

Tableau 1: Exemples de mesures inscrites dans quelques accords sur l'égalité professionnelle.

Sources : LAUFER et SILVERA, 2004, 2006 ; LEMIERE, 2005 ; GUILLAUME et POCHIC, 2007, 2010 ; LAUFER, 2008 ; RABIER, 2009.

de l'accord de 2014, qui réunissaient chacune entre vingt et trente participants (représentant cinq organisations syndicales et l'équipe de direction).

Lors de ces séances, auxquelles nous assistions en tant qu'observatrices, mais également de par notre engagement dans l'écriture de l'accord, il n'était pas possible de noter tous les éléments et interventions, car nous étions amenées à travailler en fonction des demandes : d'une part, en corrigeant directement le texte selon les demandes des syndicats et en fonction des décisions de la direction et, d'autre part, en prenant des notes sur les demandes syndicales à traiter. Nous avons donc choisi de noter les éléments, interventions et échanges les plus marquants. Pour définir ces éléments « marquants », nous avons mobilisé des grilles d'analyse issues de travaux académiques sur la négociation (notamment Strauss, 1992, et Rojot, [1994] 2006) pour garantir le fondement académique de notre choix. Nous avons noté également les éléments qui nous paraissaient les plus importants au regard de nos hypothèses de travail, par exemple la transversalité de l'égalité professionnelle ou le rôle des indicateurs chiffrés. Malgré les limites de ce type d'observation, nous considérons que le matériau recueilli n'en reste pas moins digne d'intérêt, puisqu'il apporte des informations que nous n'aurions pas pu obtenir autrement. Par ailleurs, les travaux de recherche mobilisent rarement une telle démarche d'observation participante de négociations, sans doute du fait de la difficulté d'accéder au terrain⁽⁷⁾.

L'analyse a ensuite à nouveau mobilisé les grilles de Strauss (1992) et Rojot ([1994] 2006), qui définissent un certain nombre d'éléments clés pour comprendre une négociation : nombre et expérience des négociateurs, rythme des négociations, équilibre des pouvoirs, nature des enjeux respectifs des négociateurs, visibilité de la négociation, thème de la négociation, légitimité de ce thème, options alternatives à la négociation, ce que Rojot (*ibid.*) réunit sous le concept de « cadre de négociation ».

Nous avons également participé aux séances de préparation, au cours desquelles l'équipe de négociation de la direction (réunissant des représentants des directions de l'égalité professionnelle, du recrutement, de la rémunération, des relations sociales...) s'entendait sur les mesures à accorder : il s'agissait donc d'une forme de « négociation intra-partie » (ROJOT, [1994] 2006).

Les entretiens effectués suite à la négociation

Après la négociation, nous avons mené cinq entretiens semi-directifs avec les principaux négociateurs des syndicats signataires de l'accord (des négociatrices en l'occurrence, un phénomène national souligné notamment par Contrepois, 2014), que nous avons complétés par quatre autres entretiens avec, d'une

part, une représentante de la direction des relations sociales et, d'autre part, des négociatrices déjà interviewées, pour affiner nos résultats. Les entretiens, d'une durée de 1h à 1h30, n'ont pas été enregistrés, mais nous avons systématiquement pris des notes très extensives, retranscrites immédiatement après l'entretien, suivant en cela les préconisations de Cohen (1999) et Friedberg (1999).

Les cinq premiers entretiens avaient pour but de recueillir les perceptions des représentants syndicaux sur la négociation qui avait eu lieu et de mieux comprendre certaines de leurs logiques et stratégies. Les entretiens ont ainsi porté sur les éléments suivants : parcours syndical, fonctionnement du syndicat en général et, pour les négociations, son niveau d'engagement sur l'égalité professionnelle, perception du déroulement de la négociation, raisons de la signature de l'accord, conception de l'égalité professionnelle, revendications des salariés sur le sujet, perception du dialogue social, en général, chez TECH.

Les quatre entretiens complémentaires visaient à mieux cerner les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations. En effet, ces quatre interviewées (côté direction comme côté syndicats) avaient eu l'occasion de participer à d'autres négociations (entre autres sur les salaires, la qualité de vie au travail, l'intergénérationnel...). Cela nous a permis de vérifier nos hypothèses sur les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle en les confrontant aux expériences de ces négociatrices. Les sujets suivants ont donc été abordés : spécificités de cette négociation par rapport à d'autres, ou, au contraire, éléments communs, caractère consensuel ou non de l'égalité professionnelle, effets de la transversalité de l'égalité professionnelle et de l'importance des indicateurs chiffrés sur la négociation, professionnalisation des négociateurs sur le sujet, importance du compromis et de la signature de l'accord.

L'ensemble des matériaux ainsi recueillis nous ont permis de réaliser une analyse assez complète du sujet.

L'égalité professionnelle : un thème important du dialogue social chez TECH

TECH est un grand groupe international, évoluant dans un secteur qui, autrefois monopolistique, est aujourd'hui ouvert à la concurrence. TECH a été progressivement privatisé depuis les années 1990, ce qui a permis son développement à l'international, et le recrutement de salariés de droit privé en France.

L'organisation de TECH comprend, d'une part, les salariés couverts par l'accord (TECH SA), ceux de l'entreprise en France, filiales exclues (environ 90 000 salariés), et, d'autre part, des salariés non couverts par l'accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle, ceux qui travaillent à l'international et dans les filiales (environ 70 000 salariés).

Les salariés de TECH SA comprennent au moment de notre étude 56 % de non-cadres et 62 % de fonctionnaires.

⁽⁷⁾ D'autres recherches, comme Garabige (2010), mobilisent les comptes rendus des séances de négociation, mais il nous semble qu'avoir assisté soi-même à la négociation permet d'accéder à des informations potentiellement non divulguées dans les comptes rendus.

TECH connaît plusieurs enjeux relatifs à l'égalité professionnelle, qui sont résumés ici :

- un taux de féminisation de 36 %, qui n'évolue pas depuis une dizaine d'années ;
- un taux de féminisation des recrutements en CDI qui est chaque année inférieur à celui de l'effectif (36 %) depuis 2010 ;
- un taux de féminisation des cadres supérieurs de 32 %, qui tombe à 24% pour les 1 200 postes les plus élevés.

En revanche, en matière d'égalité salariale, l'entreprise est plutôt bien positionnée, puisque l'écart global de rémunération ramenée à un temps plein est de 9 % (contre 19 % au niveau national, voir Minni, 2015), et est inférieur à 5 % quand on le ramène au niveau hiérarchique (contre un écart « toutes choses égales par ailleurs » de 9 % au niveau national en 2009, voir Muller, 2012).

Pour prendre en compte ces enjeux, l'entreprise a mis en place une politique relativement volontariste en matière d'égalité professionnelle, notamment au travers d'accords successifs (TECH a signé un troisième accord sur l'égalité professionnelle en 2011, et le quatrième, l'a été en 2014).

L'accord d'égalité professionnelle de 2011 aborde différentes thématiques : emploi et recrutement, politique de rémunération et égalité salariale, égalité dans l'évolution professionnelle, accès à la formation professionnelle, organisation du travail et santé, équilibre vie privée/vie professionnelle, mixité des institutions représentatives du personnel, communication et sensibilisation – et, enfin, une partie consacrée à l'organisation du dialogue social et aux modalités de déploiement et de suivi de l'accord.

Relevant plutôt d'une logique d'égalité de traitement, cherchant à renforcer le traitement identique des femmes et des hommes, cet accord présente néanmoins quelques mesures s'orientant vers des actions positives, comme la définition d'un budget de promotion additionnel pour les femmes, ou encore le recrutement prioritaire de femmes à compétences équivalentes. Il traduit ainsi un niveau élevé d'engagement, se situant entre l'approche « radicale » et l'approche « libérale » de l'égalité professionnelle (BENDER et PIGEYRE, 2004). Il repose également sur une analyse structurelle de l'égalité professionnelle (RABIER, 2009) et définit notamment une batterie très importante d'indicateurs : aux 27 indicateurs légaux⁽⁸⁾ s'ajoutent 60 indicateurs conventionnels, issus de la négociation avec les organisations syndicales. Enfin, il comporte des mesures couvrant les différentes composantes de cette thématique et s'engage ainsi dans une « approche intégrée » de l'égalité professionnelle (LAUFER, 2008).

⁽⁸⁾ Article D. 2323-12 du Code du travail, liste consultable ici : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LE-GIARTI000018535353&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20080826>

TECH a donc défini une politique relativement volontariste sur l'égalité professionnelle. Cela peut expliquer la position et l'image privilégiées dont elle bénéficie sur ce sujet : régulièrement citée par les médias comme une entreprise bien positionnée sur l'égalité professionnelle, récompensée par plusieurs trophées, l'image externe de TECH en la matière est très positive.

Les positionnements contrastés des syndicats sur l'égalité professionnelle

Les syndicats représentatifs de TECH (qui négocient donc l'accord d'égalité professionnelle) sont, par ordre décroissant de représentativité dans l'entreprise (mesurée aux élections de 2011, où le taux de participation a été de 75 %) : CGT (23 %), CFDT (22 %), SUD (19 %), CFE-CGC (15 %) et FO (14 %). Notre observation de la négociation, mais aussi nos entretiens et la lecture des tracts reçus régulièrement, permettent de broser à grands traits les différents positionnements des organisations syndicales, illustrant leur variété d'identité (LAROUCHE et SCHMIDT, 2004), et d'évaluer leur degré de professionnalisation sur l'égalité professionnelle.

Chez TECH, la CGT signe globalement peu d'accords, et l'égalité professionnelle ne fait pas exception. Elle adopte plutôt le registre de la confrontation, comme au niveau national (GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2008). Les représentantes pour la négociation sur l'égalité professionnelle (uniquement des femmes) semblent relativement professionnalisées, mais sont très peu proactives, ce qui peut s'expliquer par la prévisible absence de signature. Notons que la fédération a imposé la parité dans ses instances dirigeantes, dès 1999.

La CFDT présente chez TECH une posture qui semble constructive, reposant entre autres sur de fréquentes signatures d'accords, sachant qu'elle est également au niveau national l'organisation qui signe le plus d'accords (HADAS-LEBEL, 2006) et qu'elle est perçue comme réformatrice et ouverte à la négociation (CADIN, GUERIN et PIGEYRE, 2007). La CFDT s'est par ailleurs engagée dans une politique de quotas dès les années 1980 (LAUFER, 2014), et s'est dotée en 2012 d'un « Plan d'action mixité ». Chez TECH, elle envoie des représentants très professionnalisés à la négociation sur l'égalité professionnelle.

SUD est une organisation considérée chez TECH comme centrée sur des valeurs fortes, dont celle de la démocratie, qui la conduit à accorder de l'importance à l'avis de sa base pour déterminer sa stratégie. Les représentantes de SUD chez TECH font preuve d'une très grande professionnalisation sur l'égalité professionnelle. Au niveau national, la fédération est également engagée, avec notamment la création d'une plateforme revendicative sur les droits des femmes et la constitution d'une « commission Femmes ».

FO concentrait auparavant chez TECH ses revendications sur le salaire, mais elle en porte aujourd'hui également sur l'emploi. Une négociatrice de FO tout particulièrement est très professionnalisée sur

l'égalité professionnelle et porte des revendications qui soulignent son excellente connaissance du sujet et de l'entreprise. Au niveau fédéral, l'organisation s'engage, par exemple en créant une commission « Égalité professionnelle » (SYNDEX, 2005).

La CFE-CGC semble différente chez TECH des autres entreprises où elle est représentée : elle réunit un électorat élargi, tant des non-cadres que des cadres, et se positionne plus dans la contestation de la politique de l'entreprise. Enfin, aucun des représentants de la CFE-CGC chez TECH ne fait preuve d'une grande professionnalisation sur l'égalité professionnelle, alors que la fédération s'est engagée nationalement, notamment sur l'accès des femmes aux responsabilités (SYNDEX, 2005).

La négociation sur l'égalité professionnelle : un sujet « gagnant-gagnant » avec peu de désaccords sur le fond

Nos résultats permettent de souligner plusieurs caractéristiques de la négociation sur l'égalité professionnelle : la polysémie de la notion d'égalité professionnelle, qui implique que sa définition même devienne un enjeu de négociation en soi ; la transversalité de l'égalité professionnelle au travers de différents processus de ressources humaines (recrutement, rémunération, promotion, formation...) conduit à une forme de dépendance de la direction de l'égalité professionnelle vis-à-vis des autres directions et conduit les syndicats à devenir en quelque sorte ses alliés ; enfin, le cadre légal qui présente une forte incidence sur la négociation, notamment du fait de l'importance attachée aux indicateurs chiffrés. Finalement, la dimension « positive » ou « gagnant-gagnant » du sujet de l'égalité professionnelle oriente la négociation vers un registre intégratif (WALTON et MCKERSIE, 1965), ce qui permet de mieux comprendre les caractéristiques précitées et même d'en tirer des illustrations des formes que peut prendre une négociation intégrative.

S'accorder sur la définition de l'égalité professionnelle

La polysémie de la notion d'égalité professionnelle se traduit par une grande variété des conceptions à son sujet. Bien que les syndicats et la Direction n'en partagent pas exactement la même conception, leurs divergences portent plus sur les contours de l'égalité professionnelle que sur ses logiques.

Les représentants des syndicats interviewés soutiennent en effet une logique qui serait un compromis entre égalité de traitement et égalité des chances, en soulignant notamment la nécessité des actions positives, une logique partagée par la direction et qui se retrouve dans l'accord de 2011. Il faut cependant noter que cette position des représentants n'est pas forcément partagée par leur fédération, par exemple pour la représentante de FO.

« Côté FO on te dira que l'on est contre toute discrimination, et donc forcément la discrimination positive est tout autant condamnable que la discrimination négative. Moi, mon discours, c'est que ça fait tellement d'années qu'on écrase les femmes que si pour une fois on nous avantage un peu, ce n'est pas si mal » (négociatrice FO).

C'est finalement davantage sur le plan des contours de l'égalité professionnelle que syndicats et direction peuvent entrer en désaccord. Schématiquement, les syndicats cherchent à élargir la notion d'égalité professionnelle, en y faisant entrer des dimensions qui ne lui sont pas toujours directement liées (le rapprochement des conjoints en cas de mobilité, par exemple), alors que la direction cherche plutôt à éviter cet élargissement. Notons que les organisations syndicales entre elles peuvent également entrer en désaccord, certaines élargissant encore plus la notion d'égalité professionnelle – par exemple, la CGT porte une revendication forte autour de la mise en place de crèches, une revendication qui n'est pas partagée par les autres syndicats.

Cette divergence de conception est due en partie à la difficulté de définir précisément la notion d'égalité professionnelle (ce qui renvoie à la polysémie de cette notion, évoquée *supra*). Cela permet aux syndicats de faire entrer dans cette thématique de négociation des revendications refusées dans d'autres négociations, afin de pérenniser des droits dans l'accord sur l'égalité professionnelle (par exemple, le report pour les femmes, en année n+1, des budgets de promotion additionnels qui n'ont pas été utilisés en année n, demande refusée lors de la négociation salariale qui définit ces budgets).

Une seconde raison peut également être soulevée ici : la transversalité de l'égalité professionnelle à travers différents sujets (emploi, promotion, rémunération...).

Quand la transversalité de l'égalité professionnelle favorise les alliances entre syndicats et Direction

Malgré la transversalité de l'égalité professionnelle à travers différents aspects de la vie de l'entreprise, la direction de l'égalité professionnelle n'a pas le pouvoir de construire une politique débordant le cadre strict de l'égalité professionnelle, ce qui limite ses marges de manœuvre. Par exemple, sur la question de la mobilité, les organisations syndicales ont demandé à intégrer dans l'accord d'égalité professionnelle des mesures de l'accord sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), en l'occurrence sur le rapprochement des conjoints. La Direction a refusé car l'accord sur la GPEC était en cours de renégociation : intégrer des engagements de cet accord dans celui sur l'égalité professionnelle aurait donc conduit à pérenniser des mesures en cours de renégociation, ce que la direction de l'égalité professionnelle n'est pas autorisée à faire puisque cela relève du champ d'un autre accord. Une négociatrice regrette le fait que cette situation limite les marges de manœuvre des négociateurs, du côté direction comme du côté syndicats.

« Mais il ne faudrait surtout pas qu'à cause de ces domaines d'accord, il y ait une limitation du champ de l'égalité pro. Il n'y a pas de légitimité à limiter le champ de l'égalité professionnelle » (négociatrice SUD).

De surcroît, du fait de la transversalité de l'égalité professionnelle, la direction de l'égalité professionnelle doit systématiquement demander leur avis à d'autres directions (direction de la rétribution notamment, mais aussi direction du recrutement) sur des mesures potentielles à proposer dans le cadre de la négociation. C'est au cours des réunions de préparation qu'une forme de négociation s'instaure alors entre la direction de l'égalité professionnelle et les autres directions concernées. Ce phénomène de négociation interne, que l'on peut qualifier de « négociations intra-partie » (ROJOT, [1994] 2006), ou encore de « seconde table de négociation » (MCKERSIE, 2007), crée pour la direction de l'égalité professionnelle une dépendance vis-à-vis des autres directions.

Paradoxalement, les syndicats peuvent alors former un contrepoids à ce déséquilibre des interdépendances. Ainsi, certaines demandes ont été acceptées par ces autres directions lorsqu'elles étaient formulées par les syndicats, alors qu'elles avaient été refusées lorsqu'elles émanaient de la direction de l'égalité professionnelle (effectuer un suivi de la mobilité interne selon le genre, par exemple). Cela a pu conduire la direction de l'égalité professionnelle à espérer que les syndicats porteraient telle ou telle revendication (par exemple, sur la pérennisation des mesures relatives à l'égalité salariale), qui aurait une chance d'être acceptée en tant que revendication syndicale, alors qu'elle pouvait être refusée en tant que suggestion de la direction de l'égalité professionnelle. De la même façon, le fait que certains négociateurs syndicaux pour l'égalité professionnelle participent également à la négociation annuelle sur les salaires constitue une garantie de prise en compte de l'égalité professionnelle dans une négociation à laquelle la direction de l'égalité professionnelle ne participe pas, et lors de laquelle sont définis entre autres les budgets de rattrapage salarial.

Cette particularité, importante à souligner, du rôle que les syndicats peuvent jouer en tant qu'« alliés » déterminants pour faire évoluer la politique, vient en grande partie de cette dépendance de la direction de l'égalité professionnelle à l'égard d'autres directions, dépendance elle-même due au caractère transversal de la thématique de l'égalité professionnelle.

Les effets du cadre légal sur le processus de négociation : des indicateurs aux engagements inatteignables

Le cadre légal de l'égalité professionnelle impose l'obligation de négociation tout en accordant une forte importance aux indicateurs. Une liste de 27 indicateurs devant être présentés dans le RSC (article D. 2323-12 du Code du travail, voir *supra*) est ainsi définie. Plusieurs représentants syndicaux, et notamment une représentante de SUD, estiment que les indicateurs sont précieux pour diagnostiquer les

inégalités et les faire reconnaître par l'employeur. Cela a incité SUD à demander qu'un nombre important d'indicateurs figurent dans l'accord : l'accord de 2011 définit ainsi 50 indicateurs supplémentaires par rapport aux indicateurs légaux, auxquels se sont ajoutés 10 indicateurs supplémentaires demandés par les syndicats pendant la durée de l'accord de 2011.

« L'expérience montre qu'il faut obtenir l'accord de l'employeur sur l'analyse de la situation. La bataille historique sur le RSC avait un sens. [...] Nous, l'essentiel de nos premières batailles, c'est l'analyse de la situation, y compris en obtenant de nouveaux indicateurs. [...]

Q - Pourquoi est-ce nécessaire d'objectiver sur l'égalité professionnelle ?

Parce [...] qu'il faut donner des éléments précis qui nous permettent d'analyser la situation, qui font que l'employeur reconnaisse les inégalités. Et le fait d'objectiver, si l'inégalité est démontrée, peut permettre des avancées sur les mesures de correction » (négociatrice SUD).

Il faut noter qu'il peut être difficile pour les salariés d'identifier, à partir de leur propre expérience, des situations d'inégalité, du fait de l'absence d'information sur la situation de leurs collègues – ce qui est flagrant pour l'égalité salariale. De ce fait, les salariés expriment très peu de revendications sur ce sujet, ce qui implique que les syndicats doivent construire leurs revendications, non pas à partir de celles des salariés, mais sur la base de ces indicateurs chiffrés qui leur permettent d'identifier des inégalités. Cela explique en partie cette demande de nombreux indicateurs supplémentaires.

« Les femmes, selon leur sensibilité au sujet, il y en a certaines qui disent qu'il n'y a aucun problème. Les salariées savent te dire que la lumière dans leur bureau est cassée, mais pas qu'elles ont moins bien réussi que les autres parce qu'elles sont des femmes » (négociatrice FO).

En lien avec ce poids attaché aux indicateurs, le cadre légal oblige de plus à définir des « objectifs de progression » chiffrés. Or, l'égalité professionnelle constitue un sujet sur lequel les chiffres (par exemple, le taux de féminisation de l'entreprise) évoluent peu, et sur lequel les actions menées ont souvent des effets plus à long terme qu'à court terme (par exemple, mener des actions auprès des collègues ou lycées n'a d'impact potentiel qu'à long terme sur le taux de féminisation des métiers techniques). L'échelle des pourcentages est alors peu adaptée pour mesurer une progression sur trois ans (la durée d'un accord sur l'égalité professionnelle) : ainsi, la progression année après année du taux de féminisation d'une entreprise de la taille de TECH se mesure en chiffres largement après la virgule, ce que souligne d'ailleurs une négociatrice. Pourtant, d'un côté, certaines organisations syndicales posent comme condition à leur signature la définition d'engagements de progression sur le taux de féminisation, dans certains cas pour des raisons de mandat imposé par leur centrale. D'un autre côté, la

Direction est fortement incitée à aboutir à une signature⁽⁹⁾, quitte sans doute à accepter la définition d'engagements qui ne sont pas atteignables. On a abouti alors, dans la négociation de l'accord précédent, à une situation paradoxale où certains engagements chiffrés pris dans l'accord sont reconnus, par les syndicats comme par la Direction, comme inatteignables⁽¹⁰⁾. Pour les négociateurs des syndicats, cela permet d'assurer que leur centrale acceptera de signer l'accord ; et pour la Direction, cela assure que l'accord sera signé par suffisamment de syndicats.

« Personne n'a intérêt à mettre des engagements inatteignables. Mais les OS [organisations syndicales] peuvent avoir à faire des compromis par rapport à un mandat [de négociation de la part de leur centrale]. Quand une OS te dit : "je veux le mettre même si je sais que c'est inatteignable", tu peux te dire que ça correspond en fait à son mandat. Respecter le mandat pour une OS ça te permet d'assurer la vente de l'accord derrière à [sa centrale] pour qu'ils signent » (représentante Relations sociales).

« Oui, sur l'évolution [du taux de féminisation par niveau hiérarchique], c'est vrai que c'est inatteignable. Mais bon, tu ne vas pas mettre une augmentation de 0,000 machin parce que ça n'a pas de sens, donc tu peux mettre des engagements inatteignables qui, au moins, font bouger les choses » (négociatrice FO).

Notons que les négociateurs syndicaux évoquent aussi le fait que définir un objectif chiffré est peut-être plus important pour eux que de l'atteindre, surtout quand ils ont conscience de la difficulté à peser sur certains sujets, comme le taux de féminisation.

« Les indicateurs permettent de visualiser, mais sur certains sujets on sait qu'on n'agit pas dessus, sur la féminisation on subit actuellement, et on va subir encore très longtemps, on ne peut pas peser dessus. On peut jouer sur les stéréotypes de genre, mais on sait que c'est complexe et lent. [...] »

Q - Est-il important selon vous que l'entreprise prenne des engagements chiffrés ?

C'est la seule manière de pouvoir faire des bilans. Qu'on soit au-dessus, en-dessous, à la fin, ça importe peu. Pour la boîte, ça importe plus, par exemple là la boîte a pris des engagements qu'ils peuvent atteindre contrairement au dernier accord. Pour nous c'est important parce que ça donne un fil à plomb pour nos équipes pour travailler localement. Sur un RSC, comment faire pour mesurer ce qui se passe si vous n'avez pas un fil à plomb avec les chiffres des années précédentes, les chiffres de l'année... » (négociatrice SUD).

⁽⁹⁾ La signature d'un accord permet une médiatisation positive et garantit à la direction de l'égalité professionnelle que ses actions et sa politique auront plus de poids, car elles seront soutenues par un accord d'entreprise.

⁽¹⁰⁾ C'est le cas dans l'accord 2011-2014, où l'entreprise s'est engagée sur une augmentation du taux de féminisation de 1 point par an, soit 3 points sur 3 ans, alors qu'une augmentation de 1 point sur 3 ans était déjà inatteignable vu la taille des effectifs et le faible volume de recrutements.

Le cadre légal influence donc fortement la négociation, par le poids attaché aux indicateurs et aux objectifs chiffrés. Cela peut donc conduire à définir dans l'accord des engagements inatteignables, sur un sujet sur lequel les salariés émettent peu de revendications.

Un registre de négociation intégratif

Ces développements permettent de considérer que la négociation sur l'égalité professionnelle relève d'un registre intégratif (WALTON et MCKERSIE, 1965)⁽¹¹⁾. En effet, la signature de l'accord, au-delà même de son contenu, augmente la satisfaction de chaque partie (Direction et syndicats) par rapport au statu quo que constituerait l'absence de signature. De fait, en cas d'absence de signature, l'entreprise devrait définir un plan d'action annuel de manière unilatérale. Pour les salariés, ce plan serait sûrement moins avantageux que l'accord. Pour une entreprise, bien positionnée et visible sur l'égalité professionnelle comme l'est TECH, la non signature constitue un risque de médiatisation négative, le long travail de négociation devant, de plus, recommencer l'année suivante.

Le registre intégratif est d'abord illustré par une définition partagée de l'égalité professionnelle, organisations syndicales et direction se mettant d'accord dès avant la négociation sur la logique sous-jacente (égalité de traitement avec des actions positives), au point même que certains représentants se retrouvent en porte-à-faux avec leur fédération en soutenant la logique de la direction et non celle de leur fédération. La négociation porte alors plutôt sur les contours de la thématique, dimension sûrement moins structurante pour l'issue de la négociation que celle de la logique. Cet accord *ex ante* sur le fond participe sûrement du registre intégratif, qui nécessite que les parties poursuivent des objectifs compatibles.

Ensuite, dans cette négociation, les organisations syndicales deviennent en quelque sorte des alliés de la direction de l'égalité professionnelle, qui doit mener des négociations de seconde table potentiellement difficiles avec d'autres directions des ressources humaines. Il s'agit là d'un cas de figure particulièrement emblématique de ce que peut constituer une négociation intégrative.

Enfin, c'est la recherche d'une signature « à tout prix » qui va conduire les syndicats et la Direction à s'accorder sur des engagements chiffrés, pourtant inatteignables. La signature de l'accord sera toujours préférable, quasiment quel que soit son contenu, à une absence de signature – qui constituerait le « statu quo » évoqué par Walton et McKersie (1965). Une telle situation illustre donc bien le registre intégratif.

Ce cas conforte ainsi l'hypothèse que l'égalité professionnelle relève d'un registre intégratif de négociation, relativement inhabituel dans le contexte du dialogue social français.

⁽¹¹⁾ Comme le soulignent Walton et McKersie (*ibid.*), le processus intégratif se rencontre souvent dans les négociations portant sur les droits ou devoirs des salariés, ce qui est le cas sur l'égalité professionnelle.

Finalement, l'accord signé en 2014 (voir l'Annexe pour plus de précisions) reprend très largement les mesures de l'accord 2011-2014, en ajoutant quelques engagements nouveaux : par exemple, prise en compte de l'égalité professionnelle dans les projets de l'entreprise (réorganisations, par exemple) ou mention de la lutte contre le harcèlement sexuel. Mais l'essentiel de la progression de cet accord par rapport au précédent provient d'une volonté d'améliorer ce qui était déjà prévu auparavant : pilotage spécifique pour les budgets de promotion additionnels pour les femmes, création d'une fiche de mission spécifique pour les référents Égalité professionnelle, par exemple.

Conclusion

Cette recherche a permis de montrer en quoi les spécificités de la thématique de l'égalité professionnelle, notamment son caractère polysémique et sa transversalité à travers la plupart des domaines de la gestion des ressources humaines, contribuent à favoriser un processus de négociation relevant d'un registre intégratif, ce qui s'avère assez rare dans le dialogue social français. Ce résultat, non seulement conforte les rares études disponibles dans ce domaine (GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2008 ; KHALIDI, 2014), mais ouvre également des perspectives intéressantes pour l'analyse d'autres négociations collectives qui, comme l'égalité professionnelle, sont rendues obligatoires par la loi.

En analysant le processus de négociation d'accords sur l'égalité professionnelle, qui constituent souvent, notamment dans les grandes entreprises, la pierre angulaire de leur politique en la matière, ce travail permet aussi de mieux comprendre l'ensemble de ces politiques et leur mise en œuvre. À cet effet, on peut se demander si le cloisonnement des différents départements de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion...), qui entre en tension avec la grande transversalité du sujet de l'égalité professionnelle, ne risque pas de constituer une limite structurelle au développement de politiques plus ambitieuses.

Bibliographie

ALGAN Y. & CAHUC P. (2007), *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Éditions Rue d'Ulm.

AMOSSE T. (2004), « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », *DARES Premières Synthèses*, 44/2, pp. 1-5.

AMOSSE T. & JACOD O. (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », in AMOSSE T., BLOCH-LONDON C. & WOLFF L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, pp. 165-191.

ANACT (2008), *Les accords d'égalité professionnelle de branches et d'entreprises – Analyse comparative*

sur la période 2005-2008, Étude coordonnée par Chappert F. et Raoult N. (ANACT).

APEC (2012), « Attitudes et comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle », *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, État des lieux.

ARDURAA. & SILVERA R. (2001), « L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales ? », *Revue de l'IRE*, 3/37.

BEAUJOLIN-BELLET R., GARAUDEL P., KHALIDI M.-F., NOËL F. & SCHMIDT G. (2012), « Entre indemnisation et effort de reclassement : quel compromis social lors des restructurations ? », *Revue française de gestion*, 1/220, pp. 101-115.

BENDER A.-F. & PIGEYRE F. (2004), « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », in CERDIN J.-L., GUERRERO S. & ROGER A. (dir.), *Gestion des carrières*, Paris, Vuibert, pp. 189-207.

BERENI L. & REVILLARD A. (2007), « Des quotas à la parité : "féminisme d'état" et représentation politique », *Genèses*, 2/67, pp. 5-23.

BETHOUX É., DESAGE G., MIAS A. & PELISSE J. (2011), « La "drôle de crise" de la CFE-CGC : hésitations stratégiques et distorsions organisationnelles d'un syndicalisme catégoriel », *Travail et emploi*, 128, 5/22.

BIT – Bureau international du travail (2015), "Trends in collective bargaining coverage : stability, erosion or decline ?", *Labour relations and collective bargaining*, octobre 2015.

BLOCH-LONDON C. & PELISSE J. (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in AMOSSE T., BLOCH-LONDON C. & WOLFF L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, pp. 102-122.

BLOCH-LONDON C., ULRICH V. & ZILBERMAN S. (2008), « Les relations professionnelles en entreprise à l'épreuve de la réduction du temps de travail », in AMOSSE T., BLOCH-LONDON C. & WOLFF L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, pp. 123-139.

BOURGUIGNON R. (2012), « La transparence dans la négociation des restructurations : une analyse stratégique », *Revue française de gestion*, 1/220, pp. 75-86.

BOURGUIGNON R., NOËL F. & SCHMIDT G. (2015), "Is employability detrimental to unions? An empirical assessment of the relation between self-perceived employability and voice behaviours", *Revue de gestion des ressources humaines*, 4/98, pp. 3-17.

BUSCATTO M. (2009), « Syndicaliste en entreprise. Une activité si "masculine" », in FILLEULE O. & ROUX P. (dir.), *Le sexe du militantisme*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 75-91.

CADIN L., GUERIN F. & PIGEYRE F. (2007), *Gestion des Ressources humaines*, Paris, Dunod.

- COHEN S. (1999), « Enquêtes au sein d'un "milieu difficile" : les responsables de la politique étrangère et de défense », in COHEN S. (dir.), *L'Art d'interviewer les dirigeants*, Paris, PUF, pp. 34-49.
- CONTREPOIS S. (2014), « La démocratie, une question de genre ? », *Politiques de communication*, 1/2, pp. 113-144.
- CSEP – Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle (2014), *La Négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés*, Rapport n°2.
- DARES (2013), *La Négociation collective en 2012*, Bilans et Rapports.
- DARES (2016), *La Négociation collective en 2015*, Bilans et Rapports.
- DEFALVARD H., GUILLEMOT D., LUROL M. & POLZHUBER É. (2008), « Les relations sociales en entreprise : des évolutions à l'épreuve du genre », in AMOSSE T., BLOCH-LONDON C. & WOLFF L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, pp. 193-222.
- DJABI A. (2014), « L'institutionnalisation d'une question sociétale en défis managériaux : le cas du Label Diversité dans le champ de la non-discrimination au travail », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris-Est.
- DOBBIN F., KALEV A. & KELLY E. (2006), "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies", *American Sociological Review*, 71, pp. 589-617.
- FRAISSE G. (2002), « La parité, un mot bon à tout faire », *Travail, Genre et Sociétés*, 1/7, pp. 117-121.
- FRAISSE G. (2004), « Que penser d'une évidence ? », *Travail, Genre et Sociétés*, 1/11, pp. 195-197.
- FRIEDBERG E. (1999), « L'entretien dans l'approche organisationnelle de l'action collective : les cas des universités et des politiques culturelles municipales », in COHEN S. (dir.), *L'Art d'interviewer les dirigeants*, Paris, PUF.
- GARABIGE A. (2010), « La logique du compromis belliqueux. Chronique d'une négociation sur le régime indemnitaire dans une mairie française », *Négociations*, 2/14, pp. 59-70.
- GARAUDEL P., NOËL F. & SCHMIDT G. (2008), "Overcoming the risk of restructuring through the integrative bargaining process: Two case studies in a French context", *Human Relations*, 61, pp. 1293-1331.
- GROUX G. (2012), « La notion de "multitude" dans les relations professionnelles : une notion heuristique mais insaisissable ? », *Négociations*, 1/17, pp. 51-62.
- GUILLAUME C. (2007), « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence "paradoxe" du plafond de verre à la CFDT », *Politix*, 2/78, pp. 39-63.
- GUILLAUME C. (2013), « La mobilisation des syndicats anglais en faveur de l'égalité salariale (1968-2012). "Women at the table, women on the table" ? », *Travail, Genre et Sociétés*, 2/30, pp. 93-110.
- GUILLAUME C. & POCHIC S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, 1/17, pp. 79-103.
- GUILLAUME C. & POCHIC S. (2009), « Quand les politiques volontaristes de mixité ne suffisent pas : les leçons du syndicalisme anglais », *Cahiers du Genre*, 2/47, pp. 145-168.
- GUILLAUME C. & POCHIC S. (2010), « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi*, 112, <http://formationemploi.revues.org/index3172.html>
- HADAS-LEBEL R. (2006), *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, Rapport au Premier ministre, mai.
- HAMEL C. (2008), « Le traitement du harcèlement sexuel et des discriminations à l'Université. La France n'est toujours pas en conformité avec le droit européen ! », *La Découverte, Mouvements*, 3/55-56, pp. 34-45.
- HAVARD C. & NASCHBERGER C. (2015), « L'influence du patient sur le travail des soignants et le dialogue social à l'hôpital », *@GRH*, 4/17, pp. 9-41.
- JACQUIER J.-P. (2014), « Bâtir un compromis, c'est donner de la valeur ajoutée à la démocratie ! », *Négociations*, 1/21, pp. 171-183.
- KHALIDI M.-F. (2014), « Dans les coulisses de la négociation des plans de suppression d'emplois », *Négociations*, 1/21, pp. 119-132.
- KOLB D. M. & PUTNAM L. L. (2004), « La négociation : une question de genre ? », *Négociations*, 2/2, pp. 59-74.
- LANQUETIN M.-T. (2011), « La philosophie des dispositifs de politique familiale et leur incidence sur les retraites », *Retraite et société*, 2/61, pp. 69-97.
- LAROCHE P. & SCHMIDT G. (2004), « Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés/dirigeants en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 51, pp. 2-23.
- LAUFER J. (2008), « Égalité professionnelle et GRH », in CORNET A., LAUFER J. & BELGHITI-MAHUT S. (dir.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert, pp. 25-43.
- LAUFER J. (2014), *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.
- LAUFER J. & SILVERA R. (2004), « Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : premiers éléments d'analyse », *Émergences*.
- LAUFER J. & SILVERA R. (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, 2/97, pp. 245-271.
- LEMIERE S. (2005), « Quelles pratiques de ressources

- humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise », *Cahiers de la MSE*, 48.
- LEWIS J. (2006), "Work/family reconciliation, equal opportunities and social policies: the interpretation of policy trajectories at the EU level and the meaning of gender equality", *Journal of European Public Policy*, 13/6, pp. 420-437.
- MARUANI M. (2004), « Activité, précarité, chômage : toujours plus ? », *Revue de l'OFCE*, 3/90, pp. 95-115.
- MCKERSIE R. B. (2007), « Qu'est-ce qui est le plus difficile, la négociation à la table principale, ou la négociation loin de la table, souvent appelée "la seconde table" ? Réflexions, quarante ans plus tard, sur l'ouvrage *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* », *Négociations*, 1/7, pp. 105-120.
- MINNI C. (2015), « Femmes et hommes sur le marché du travail : les disparités se réduisent, mais les emplois occupés restent très différents », *DARES Analyses*, 17.
- MOREL C. (1981), *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- MOREL C. [1991] (1997), « La drôle de négociation », *Gérer et comprendre*, 1^{ère} édition en mars 1991, n°22, 2^{nde} édition en décembre 1997, n°50.
- MULLER L. (2012), « Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2009 : le salaire horaire des femmes est inférieur de 14 % à celui des hommes », *DARES Analyses*, 16.
- MUZIO D. & TOMLINSON J. (2012), "Editorial: Researching Gender, Inclusion and Diversity in Contemporary Professions and Professional Organizations", *Gender, Work and Organization*, 19/5, pp. 455-466.
- PHILIPPON T. (2007), *Le Capitalisme d'héritiers*, Paris, Seuil/République des idées.
- PIERSON F. (2007), « Une lecture éthique de la loi relative à la négociation collective », *Revue française de gestion*, 1/170, pp. 31-43.
- RABIER M. (2009), « Analyse du contenu des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006 », in ministère du Travail, DARES, *La Négociation collective en 2008*, pp. 423-460.
- REY F. (2008), « La recherche française sur les relations professionnelles – Retour sur trente ans d'expériences collectives », *Terrains & travaux*, 1, pp. 190-201.
- REYNAUD J.-D. (1979), « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, 20/2, pp. 367-376.
- REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29/1, Travail : d'autres jalons. Études réunies et présentées par Jean-René Tréanton, pp. 5-18.
- REYNAUD J.-D. [1989] (1997), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin (2^{ème} édition).
- REYNAUD J.-D. (1991), « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, 23/2, pp. 13-26.
- ROJOT J. [1994] (2006), *La Négociation*, Paris, Vuibert.
- STRAUSS A. (1992), *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Textes réunis et présentés par Baszanger I., Paris, L'Harmattan.
- SYNDEX (2005), « Égalité professionnelle – L'information, la consultation et la participation des représentants d'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », *Rapport du Syndex*, voir en ligne le kit sur : <http://www.syndex.fr/Europe-International/actualite-europe-international/Information-consultation>
- THUDEROZ C. (2013), « Le problème du compromis », *Négociations*, 2/20, pp. 95-111.
- TIXIER P.-É. (2002), *Du Monopole au marché*, Paris, La Découverte.
- TIXIER P.-É. (2008), « Les évolutions de la dyade négociation collective-représentation », in VRANCKEN D., DUBOIS C. & SCHOENAERS F. (dir.), *Penser la négociation*, Bruxelles, De Boeck Supérieur « Ouvertures sociologiques », pp. 227-235.
- WALTON R. E. & MCKERSIE R. B. (1965), *A behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New-York, McGraw-Hill Book.
- WOLFF L. (2008), « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *DARES Premières Synthèses*, 16/1, pp. 1-7.
- YIN R. [1984] (1989), *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Series, London, Sage.

Annexe

Descriptif comparatif de l'accord 2014-2017 par rapport à celui de 2011.

	Accord de 2011	Accord de 2014
Indicateurs chiffrés	Quelques-uns dans le préambule, et au début de chaque chapitre	Au début de chaque chapitre
Mesures	Mesures phares nouvelles : actions positives (recrutement en priorité de femmes en cas de compétences équivalentes, <i>short-lists</i> paritaires, budget additionnel de promotion pour les femmes, s'assurer de la présence de candidatures féminines dans les postes ouverts en Codir...), cotisation d'Orange pour la retraite des salariés en cas de congé parental pendant 6 mois...	Mesures phares nouvelles : prise en compte de l'égalité professionnelle dans tous les projets de l'entreprise, vigilance sur les exigences de diplôme lors du recrutement, formation des correspondants sur l'égalité salariale et les budgets de promotion additionnels pour les femmes, étude sur l'égalité professionnelle tout au long de la carrière...
Engagements chiffrés	Sur le recrutement, le taux de féminisation, la promotion et la formation	Sur le recrutement et la promotion
Thématiques abordées	Emploi et recrutement, politique de rémunération et égalité salariale, évolution professionnelle, formation professionnelle, organisation du travail et santé, équilibre vie privée/vie professionnelle, mixité des IRP, communication et sensibilisation Nouvelles thématiques (par rapport à l'accord précédent) : retraite, réseaux féminins, réseaux de talents féminins, santé au travail, lutte contre les stéréotypes de genre...	Emploi et recrutement, politique de rémunération et égalité salariale, évolution professionnelle, formation professionnelle, organisation du travail et santé, équilibre vie privée/vie professionnelle, mixité des IRP, communication et sensibilisation Nouvelles thématiques (par rapport à l'accord précédent) : lutte contre le harcèlement sexuel, le sexisme, les violences faites aux femmes...

Les clubs sportifs d'entreprise, des organisations prises entre le marteau managérial et l'enclume syndicale ?

Par Igor MARTINACHE

Professeur agrégé de sciences économiques et sociales à l'Université de Lille 1

Les clubs sportifs d'entreprise sont souvent assimilés à leurs homologues des fédérations délégataires. Pourtant leur inscription au sein des organisations productives leur confère des propriétés particulières et donne lieu à des entreprises d'instrumentalisation émanant tout autant des directions que des syndicats de travailleurs. À partir d'une comparaison des discours portés par les responsables passés et présents de six clubs d'entreprise de secteurs variés, cet article propose de mettre en évidence certains des enjeux propres à ces entreprises dans l'entreprise, ainsi que les facteurs structurants et leurs transformations, en distinguant trois « âges » de leur évolution : l'essor patronné, l'âge d'or des Trente Glorieuses et, enfin, leur déclin contemporain sous l'effet de la crise et de la « modernisation » des entreprises, déclin toutefois concomitant d'un investissement renouvelé des employeurs dans les activités sportives de leurs salariés.

En dépit d'un investissement précoce, tant par les employeurs que par les syndicats (DELETANG, 1986), le sport en entreprise a fait l'objet d'un relatif désintérêt de la part des chercheurs en sciences sociales et de gestion jusqu'à une date récente (SOBRY, 2010 ; PIERRE, 2015⁽¹⁾). Il recouvre en particulier un type d'organisations sportives qui, échappant aux fédérations traditionnelles constituant le « mouvement sportif », n'en sont pas moins traversées par des enjeux de pouvoir particuliers : les clubs d'entreprise. Rares sont les travaux qui ont cependant rendu compte de ce type particulier d'« entreprises dans l'entreprise ». Symptomatiquement, l'article séminal de Patrick Fridenson (1989) sur le rapport des ouvriers au sport dans l'industrie automobile n'aborde ainsi les clubs qu'à la marge, tandis qu'une seule communication a porté sur les clubs corporatifs lors d'un colloque consacré aux relations entre sport et travail, en 2007. Et encore était-elle consacrée aux effets de la politique sportive de deux entreprises du Nord sur la santé de leurs salariés (THEUNYNCK *et al.*, 2010). Seule exception notable : un texte de Xavier Breuil (2010) qui met en évidence

une évolution des politiques sportives d'entreprise en comparant les clubs de Renault et de la Société générale.

Comme le rappellent Paul Dietschy et Patrick Clastres (2006, p. 56), les premiers clubs corporatifs ont émergé à la fin du XIX^e siècle à l'initiative d'un patronat désireux d'étendre ainsi son contrôle sur les salariés. Dans nombre de firmes, leur assiduité aux activités gymniques et leur attitude lors de ces dernières sont alors soigneusement consignées, avant que les clubs d'entreprise n'apparaissent à la fois comme un moyen de renforcer l'attachement des salariés à leur employeur et comme un vecteur promotionnel à l'extérieur (*Ibid.*, p. 110). Néanmoins, les clubs corporatifs n'en ont pas moins également contribué dans le même temps à la diffusion des pratiques sportives parmi les classes populaires, avec l'appui des organisations partisans et syndicales, et ce même si le mouvement sportif ouvrier a connu un essor bien moindre en France que dans d'autres pays européens (ARNAUD, 1994 ; FONTAINE, 2004 ; GOUNOT, 2016).

Le présent article se propose ainsi de prendre ces organisations au sérieux afin de mettre en évidence les enjeux spécifiques qui les traversent. Si ces dernières relèvent de ce qu'il est convenu d'appeler les activités sociales par distinction d'avec les conditions de travail et d'emploi, activités sociales qui apparaissent

⁽¹⁾ Cet article est issu d'une communication au colloque « Sport et travail : état de la recherche » organisé à l'Université de Strasbourg les 23 et 24 novembre 2016 par Lilian Pichot et Julien Pierre. Je remercie vivement ces derniers pour leurs relectures et commentaires qui ont permis de l'améliorer.

généralement comme secondaires aux yeux des « partenaires sociaux » comme des observateurs, elles n'en font pas moins l'objet d'investissements et de tensions particuliers entre employeurs et salariés. Élément plus ou moins important de communication externe et interne pour certains, le club d'entreprise peut aussi apparaître pour certains dirigeants syndicaux comme un levier de revendications, voire un vivier de recrutement privilégié pour leurs propres organisations, mais aussi un lieu de concurrence entre ces dernières.

Comment saisir cette « double vérité » des clubs sportifs au travail⁽²⁾ ? Représentent-ils avant tout des instruments au service des managers qui prolongent ainsi le contrôle qu'ils exercent sur leurs subordonnés, ou, au contraire, un espace privilégié de contestation et d'organisation des salariés face au pouvoir de l'employeur ?

À partir d'une étude comparée dans le temps long de la trajectoire de six clubs d'entreprises de taille importante mais diverses car relevant du secteur public ou privé, des services ou de l'industrie (club sportif des PTT, club olympique de Billancourt à Renault, club sportif du Crédit lyonnais, association sportive de la Banque de France, union sportive des Chemins de Fer et SNECMA-Sports) réalisée à partir d'archives diverses, publiques ou privées⁽³⁾, d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants passés ou actuels des clubs concernés, cet article se propose de montrer qu'une telle alternative est en fait trop binaire pour rendre compte de la diversité des formes et des finalités que peuvent revêtir les investissements parfois importants réalisés dans les clubs sportifs d'entreprise par les employeurs comme par les salariés ou leurs représentants. Ce texte constitue ainsi une invitation à accorder davantage d'attention à ces organisations, en les envisageant comme une extension du domaine du « dialogue social », en confirmant combien est trompeuse l'opposition entre conflit et négociation, et en montrant que le dialogue social peut emprunter d'autres voies que celles habituellement prises en compte. Au-delà de la question consistant à se demander pourquoi et pour qui sont finalement constitués des clubs sportifs au sein des entreprises, un tel objet invite enfin à s'interroger plus largement sur les marges d'autonomie des salariés entre ces deux pôles d'influence plus ou moins opposés que représentent patronat et syndicats, dont il ne faut du reste pas oublier les hétérogénéités respectives.

⁽²⁾ Qui n'est pas sans faire écho à celle du travail lui-même (BOURDIEU, 1996).

⁽³⁾ Dépouillement des divers bulletins publiés par ces clubs ou certaines de leurs sections, sites Internet, documents personnels appartenant à certains enquêtés, le tout complété par une analyse de la presse syndicale de la CGT (*La Vie ouvrière*, *Le Peuple*, *La Vie des Collectivités ouvrières* et *La Revue des Comités d'Entreprise* qui lui a succédé) et de la correspondance entre les clubs sportifs et la fédération CGT concernée quand il y avait lieu. Ces matériaux ont été collectés dans le cadre d'une thèse consacrée au traitement des activités physiques et sportives par le milieu communiste.

Naissance et essor des clubs d'entreprise : entre initiatives paternalistes et récupérations syndicales

Un statut réglementaire et des objectifs incertains jusqu'à aujourd'hui

Il importe d'emblée de souligner que les clubs sportifs d'entreprise ne possèdent pas de statut spécifique au regard de la loi : il s'agit d'associations « loi 1901⁽⁴⁾ » classiques, dont la reconnaissance officielle ne date que de 1984 avec la loi Avic⁽⁵⁾. Son article 20 stipule ainsi que « l'association sportive d'entreprise ou commune à plusieurs entreprises [...] organise la pratique des activités physiques et sportives dans l'entreprise », étant entendu que « l'organisation des activités physiques et sportives sur le lieu de travail est une condition essentielle du développement du sport pour tous ». Mais le même article précise bien que le comité d'entreprise (ou, à défaut, le délégué du personnel « conjointement avec le chef d'entreprise ») « définit la politique des activités physiques et sportives dans l'entreprise. Il les organise et les développe ». On voit ainsi confirmée une double subordination du club, vis-à-vis de la direction de l'entreprise, d'une part, et des représentants élus du personnel, d'autre part. Subordination confirmée par le Code du travail, dont l'article L. 2323-85 stipule que « le comité d'entreprise assure ou contrôle la gestion des activités physiques ou sportives et peut décider de participer à leur financement ». L'emploi du verbe « pouvoir » révèle incidemment la forte dépendance des clubs vis-à-vis de leurs tutelles de fait en ce qui concerne leurs moyens matériels d'existence : budget, personnels, installations, sans oublier la mise à disposition pour les salariés de créneaux dédiés à l'entraînement ou à la compétition, éventuellement pris sur le temps de travail.

Avant 1945, un sport étroitement patronné

C'est dans le secteur bancaire que l'on voit émerger les premiers groupements sportifs en entreprise suivant une logique correspondant à l'élitisme social du sport moderne qui se structure alors en Angleterre. Dès 1885, une Union vélocipédique est ainsi créée par plusieurs cadres dirigeants de la Banque de France, mais le « petit » personnel, alors majoritairement composé d'ouvriers affectés à la production des pièces et billets, reste largement à l'écart. Toutefois, au tournant du siècle, les pratiques commencent à se diffuser parmi l'ensemble du salariat, sans qu'il soit pour autant question d'empiéter sur le temps de travail. Le Groupe sportif du Crédit lyonnais naît ainsi en 1900 à l'initiative d'un inspecteur à la direction de la trésorerie et des risques de la banque, avec pour objectif de « créer une émulation parmi le personnel

⁽⁴⁾ Ou du Code civil local de 1908 pour les départements de Moselle, Bas-Rhin et Haut-Rhin.

⁽⁵⁾ Loi n°84-610 du 16 juillet 1984 « relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives », modifiée par la loi n°2000-627 du 6 juillet 2000 dite loi Buffet.

de l'établissement en faveur de la bicyclette [en regroupant] le personnel intéressé pendant les jours fériés afin de faire des randonnées en groupe de cyclotourisme vers la verdure et s'échapper de l'atmosphère des grandes agglomérations⁽⁶⁾ ». Cette visée hygiéniste et peu tournée vers la compétition est toutefois rapidement contredite par le fait que le club accueille dans ses rangs des compétiteurs amateurs de très haut niveau, à l'instar de Taillandier, vainqueur du Grand Prix de la Ville de Paris en 1901. Cohabitent ainsi, au sein des mêmes groupements, la valorisation bourgeoise de la lenteur vélocipédique et celle de la vitesse par les cyclistes du peuple, qui caractérise la diffusion de la bicyclette dans la société française (GABORIAU, 1980). À Renault, la création en 1917 du Club olympique des Usines Renault (COUR), rebaptisé trois ans plus tard Club olympique de Billancourt (COB), est, quant à elle, le fait de Louis Renault lui-même, reflétant son paternalisme autoritaire mais aussi sa prise de conscience précoce du potentiel de la compétition sportive comme vecteur publicitaire (FRIDENSON, 1972, 1989). Contrôle des corps et des esprits pour les rendre plus productifs en interne et publicité en externe apparaissent ainsi comme les deux légitimations principales aux yeux des entrepreneurs pour constituer de tels groupements au sein de leur firme.

À l'opposé de ces créations « par le haut », l'initiative peut néanmoins parfois émaner des salariés de la base, ce qui n'exclut pas pour autant un contrôle étroit de la direction sur cette initiative, du moins jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, comme le révèle le cas de la SNCF. Contraints à un éloignement régulier de leur domicile, les cheminots roulants créent en effet dès les premières décennies du XX^e siècle, dans diverses villes de transit, des amicales sportives, qui constituent du reste souvent les seuls clubs sportifs locaux⁽⁷⁾. La création de la SNCF en 1938 entraîne la fédération de ces groupements au sein de l'Union sportive des Chemins de Fer (USCF) qui connaît un essor important après la Seconde Guerre mondiale, à l'instar des autres activités sociales. Mais faute de comité d'entreprise, celles-ci sont directement et généreusement financées par la direction, qui peut ainsi en conserver la maîtrise comme l'exprime bien un ancien dirigeant de l'USCF :

« Le patronat mettait alors [beaucoup d'argent] dans le sport comme dans le reste des activités sociales. On a eu par exemple deux théâtres à Paris, une salle d'exposition ouverte à tous en haut de la gare Saint-Lazare ou encore 265 bibliothèques d'entreprise. Mais après, c'est lui qui choisissait les livres⁽⁸⁾... »

⁽⁶⁾ Entretien avec Jacky Hortault, ancien dirigeant du GSCL Paris, 9 octobre 2012.

⁽⁷⁾ Entretien avec Jean-François Davoust, responsable de la Commission sport confédérale de la CGT, 23 octobre 2012.

⁽⁸⁾ Entretien avec Christian Beaumanoir, ancien vice-président de l'USCF et ancien responsable des activités sociales au CCE et à la fédération CGT des Cheminots, 23 octobre 2012.

Cet extrait révèle ainsi le tiraillement des syndicats concernant le développement des activités sociales dans les entreprises au-delà du seul sport, à cette époque, réjouis de voir leur employeur investir pour leur bien-être, mais inquiets de voir sa mainmise se renforcer⁽⁹⁾. Un dilemme qui se complexifie cependant après-guerre avec l'institutionnalisation de ces activités par la loi.

Les « Trente Glorieuses », un âge d'or pour les clubs corporatifs ?

Avec la mise en place des comités d'entreprise, la Libération modifie profondément les équilibres existants. Les syndicats, CGT en tête, vont alors massivement investir les activités sociales. Benoît Frachon déclare sans ambages qu'il faut prendre en main la gestion des œuvres sociales dans l'entreprise pour en supprimer toute trace de paternalisme⁽¹⁰⁾. Mais, loin de viser à garantir leur autonomie, le dirigeant syndical entend en fait faire de ces clubs un levier du développement syndical, non sans résistances plus ou moins ouvertes des salariés pratiquants concernés.

Autre cas intéressant de développement « par le bas » des activités physiques dans l'entreprise, la Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation (SNECMA), créée en 1945 à la suite de la nationalisation de Gnome et Rhône, illustre particulièrement bien les tensions entre forces centrifuges et centripètes dans la structuration de ces activités. Au début des années 1950, les responsables du comité central d'entreprise décident en effet de regrouper les initiatives éparses d'organisation d'activités sportives au sein d'une seule association. Affrontant ou anticipant de fortes résistances, les nouveaux dirigeants du club central prennent un soin particulier à justifier l'unification des différents clubs de sites dans le bulletin du nouveau club en soulignant tous les bénéfices, tant matériels que symboliques, à attendre d'une telle mutualisation. Mais cette décision s'inscrit en fait plus globalement dans une politique plus générale de « centralisme démocratique » (SIMONY, MARCON, 1995, p. 37) mise en œuvre au sein du comité central d'entreprise (CCE) par la CGT majoritaire avec l'aval de la direction et malgré l'opposition des organisations syndicales concurrentes. Ledit « centralisme démocratique » consiste à concentrer au niveau du Comité central d'entreprise (CCE) les moyens alloués par la firme (soit tout de même 5 % de la masse salariale, ce qui permet d'employer pas moins de 350 permanents), et de ce fait également le pouvoir décisionnel, les comités d'établissement étant de fait cantonnés à un rôle d'« agences du CCE » (CHILIN, 2000, p. 76). Une concentration que le secrétaire général du nouveau club assume pleinement en affirmant qu'elle doit permettre la création de sections dans des disci-

⁽⁹⁾ Les débats concernant l'opportunité de s'intéresser au développement du sport, notamment dans les entreprises, sont alors vifs au sein de la CGT et relayés par la presse syndicale (MARTINACHE, 2012).

⁽¹⁰⁾ *Revue mensuelle de liaison et d'information du personnel de la SNECMA*, n°4, juin 1947.

plines pour lesquelles la demande était trop restreinte au niveau des seuls sites et mettre fin à « un esprit de clocher et de couleurs, néfaste à un épanouissement du sport de masse parmi le personnel de la SNECMA⁽¹¹⁾ ». Numéro après numéro, le bulletin du club juxtapose de manière un peu surprenante des revendications répétées de moyens supplémentaires mais aussi d'autonomie et de démocratie interne, et une déférence marquée vis-à-vis de la direction de l'entreprise, régulièrement remerciée pour les « facilités » qu'elle accorde au club. Et si celui-ci adhère dès sa création à la Fédération sportive et gymnique du Travail (FSGT), proche du Parti communiste, ses dirigeants ne vont cependant jamais jusqu'à franchir la ligne jaune consistant à imputer à la direction de la firme le « déficit d'installations » qu'ils dénoncent régulièrement.

Cette double hétéronomie des clubs vis-à-vis de la direction et des organisations syndicales majoritaires au Comité d'entreprise (CE) peut aller jusqu'à la création d'organisations concurrentes, à partir de la

remise en cause de la politique sportive d'entreprise, comme l'illustre particulièrement le cas de l'administration des PTT. L'Association sportive des PTT (ASPTT) y est ainsi fondée dès 1898 par des cadres qui privilégient d'emblée la compétition tout en veillant à conserver la direction des différentes sections. En réaction à ce qu'ils perçoivent comme une exclusion de fait, des agents de la base vont créer leurs propres associations de pratique du sport, durant l'entre-deux-guerres et à la Libération, respectivement l'Union sportive ouvrière des PTT et l'Union sportive des PTT, toutes deux affiliées à la FSGT. Toutefois, ostracisées par la direction, ces initiatives périssent rapidement et sont absorbées par l'ASPTT. Les dirigeants des PTT acceptent cependant la création d'équipes de bureaux autonomes, d'abord de football, mais sans leur assurer le moindre soutien matériel⁽¹²⁾. Au début des années 1950, la fédération CGT des travailleurs des PTT propose à l'ASPTT d'aider les équipes de bureaux existantes ou qui veulent se créer. Une proposition fermement déclinée par le secrétaire général de

⁽¹¹⁾ A. RENAULT, « Pourquoi pratiquer à l'usine son sport favori ? », *Le sport à la SNECMA*, n°1, mai 1952, p. 4.

⁽¹²⁾ Conférence de Serge Lafourcade, co-fondateur du CSPTT, dont il sera président d'honneur jusqu'à sa mort, enregistrée en 1992. Archives personnelles de Roland Maupomé.



Photo © CNET/ Musée de la Poste

Stade Jean Mermoz, ASPTT, Pau (Musée de la Poste).

« L'Association sportive des PTT (ASPTT) est fondée dès 1898 par des cadres qui privilégient d'emblée la compétition. »

l'ASPTT qui invoque la « stricte neutralité » de son club, tout en avouant avoir consulté la fédération PTT de Force ouvrière et celle des Syndicats chrétiens⁽¹³⁾. En réaction, le syndicat communiste organise en 1958 des « tournois populaires » de sixte et de rugby à La Courneuve, auxquels se joignent « des centaines de participants, dont beaucoup de joueurs de l'ASPTT malgré l'interdiction de la direction⁽¹⁴⁾ », puis à nouveau un cross à l'hiver, toujours à La Courneuve, initiatives qui vont se traduire par la structuration de deux CSPTT à Marseille et à Paris l'année suivante, tous deux affiliés à la FSGT dès leur création.

La structuration, et surtout la pérennisation de ces clubs alternatifs au sein des PTT n'auraient ainsi pas été possibles sans le soutien de la CGT. Cependant, celle-ci s'avère moins désintéressée que ne l'affiche sa confédération, et les dirigeants du CSPTT, bien que pour beaucoup syndiqués auprès de la CGT, vont s'appliquer à marquer leurs distances avec cette nouvelle tutelle, non sans tensions comme on le verra plus loin.

Face à une crise durable : des configurations différenciées qui révèlent des contradictions

La fin des Trente Glorieuses et l'installation d'un contexte de « crise » socio-économique à partir du milieu des années 1970 touchent particulièrement les activités sociales dans les entreprises, dont la relégation par rapport aux questions d'emploi et de conditions de travail est de fait attisée. Les clubs sportifs doivent alors globalement faire face à la diminution de leurs ressources propres ainsi qu'à une érosion de leurs adhérents favorisée par la « modernisation » des entreprises et la flexibilisation interne et externe qui l'accompagne (LINHARDT, 2010). Leurs dirigeants sont dès lors confrontés à la question du maintien de leur « patrimoine » d'installations, voire à celle de la survie même de leurs organisations. Face à un contexte commun, ils vont cependant, là encore, mettre en œuvre des stratégies différenciées, pour ne pas dire opposées, aux résultats eux-mêmes contrastés.

Ouvrir l'adhésion au-delà des salariés, au risque de la « normalisation »

L'érosion du nombre des adhérents ravive en premier lieu dans de nombreux clubs la question de savoir s'il faut accepter ou non des membres extérieurs à l'entreprise. Les positions qui l'emportent varient d'une organisation à l'autre, allant d'un refus absolu – justifié par le fait que le financement des clubs est apporté par le CE et doit donc bénéficier aux seuls salariés ou à leurs ayants droit – à l'ouverture totale, à l'instar de l'ASPTT, qui perd ce faisant progressivement tout

lien, financier et humain, avec l'ancienne administration et les entreprises de service public qui en sont issues. L'ASPTT est d'ailleurs fréquemment érigée en repoussoir ultime par les responsables de clubs rencontrés en entretien. Quoi qu'il en soit, l'ouverture de l'adhésion ne constitue pas une condition nécessaire ni suffisante de la survie du club. Les équilibres syndicaux peuvent également jouer un rôle non moins décisif. C'est ce qu'illustre le cas du COB, aujourd'hui réduit à une seule section de randonnée, moins par refus de l'ouverture que du fait de la fermeture du site historique de l'île Seguin en 1992 et d'un changement de majorité deux ans plus tard au CE, la CGT étant mise en minorité par une alliance entre la CFDT et la CFE-CGC. Les nouveaux dirigeants du CE entendent alors reprendre le contrôle du club, mais se heurtent à la ferme opposition de ses dirigeants, pour la plupart syndiqués à la CGT :

« C'était une association loi 1901, donc on leur a dit : " Pas question, il faut une élection ! " Et comme ils étaient presque sûrs de ne pas l'emporter, après plusieurs semaines de discussions, ils ont rompu les ponts. On a conservé le COB, mais ils nous ont piqué toutes les installations pour recréer un club pratiquement identique qui s'appelait l'Entente sportive Renault. Ils avaient tout : les stades, les courts de tennis... La seule chose qu'ils n'avaient pas, c'était le matériel qui appartenait en propre au club⁽¹⁵⁾. »

Le patrimoine du club (un minibus, un voilier, des karts, etc.) est progressivement mis en vente au fur et à mesure de la fermeture des activités. Le CSPTT connaît une évolution analogue pour des motifs différents : l'incapacité des dirigeants originels à trouver des successeurs. Il ne subsiste aujourd'hui que trois sections du club, l'une de rugby à Paris et deux multisports à Avignon et dans le Val-d'Oise, qui n'ont de fait guère de rapports avec le projet originel du club, au grand dam de ses fondateurs. Le choix a également été fait à la SNECMA de continuer à restreindre l'adhésion aux salariés et à leurs familles, mais l'amenuisement du club semble néanmoins davantage tenir dans ce cas aux profondes restructurations de la firme intervenues depuis lors, avec la fermeture de plusieurs sites et leur regroupement partiel à Corbeil-Essonnes en 1966 (SIMONY et MARCON, 1995). Ce site comporte toujours un club omnisports qui compte aujourd'hui tout de même plus de 700 adhérent(e)s réparti(e)s en 21 sections disciplinaires, contre respectivement 798 et 15 en 1975.

La concurrence syndicale, un facteur de la lutte

Il serait cependant trompeur d'adopter une grille de lecture imputant les difficultés des clubs à la rationalisation des coûts émanant de la seule direction, face à un front syndical visant à préserver ce qui peut l'être. Dans certains cas, au contraire, c'est la division de ces dernières organisations qui contribue de manière décisive à affaiblir le club sportif. C'est le cas, on l'a vu, par exemple à Renault, mais aussi au Crédit lyonnais.

⁽¹³⁾ Courrier de Robert Veyssièrre (secrétaire général de l'ASPTT) à Georges Frischmann (secrétaire de la fédération des PTT de la CGT), 16 novembre 1955. Fonds Georges Frischmann, archives de l'IHS de la Fédération des PTT de la CGT.

⁽¹⁴⁾ Serge Lafourcade, conférence citée.

⁽¹⁵⁾ Entretien avec José Chardon, ancien trésorier du COB, 19 septembre 2012.

Après l'absorption de la banque par le Crédit agricole en 2003, les dirigeants des clubs sportifs des deux réseaux fusionnent à leur tour leurs structures en janvier 2005. Mais, dans le même temps, la CGT devient minoritaire au CCE du nouveau groupe tout en conservant le contrôle du club. Celui-ci est dès lors perçu comme un adversaire par les autres organisations syndicales qui ne font rien pour s'opposer à la mise en vente du complexe sportif de Marnes-la-Coquette et aux coupes dans les budgets du club, avant d'opter pour une stratégie d'externalisation des activités sportives *via* la distribution de « chèques sports », sur le modèle des titres-restaurant⁽¹⁶⁾, que l'on retrouve dans un nombre croissant de firmes. Cet exemple rappelle l'importance qu'il y a à tenir compte des équilibres syndicaux en-deçà des seules relations employeurs-salariés pour saisir la dynamique du « dialogue social ».

Mutualiser les installations pour les conserver

Le tableau est très différent à l'USCF où la prééminence de la CGT n'est pas remise en cause. Après s'être ouvert aux pratiquantes féminines jusque-là totalement absentes et aux familles des cheminots en 1983 – ce qui lui a permis de dépasser les 100 000 adhérents au milieu des années 1980 –, le club en revendique encore aujourd'hui près de 80 000⁽¹⁷⁾. Cette situation presque miraculeuse tient en partie à la décision précoce d'ouvrir l'adhésion à des pratiquants extérieurs à l'entreprise, en contrepartie d'une majoration de la cotisation, mais aussi et peut-être surtout, non sans une certaine ironie, du refus de la direction de la société ferroviaire de transférer la propriété du patrimoine social au CCE. Cela permet jusqu'à aujourd'hui aux adhérents de l'USCF de bénéficier d'un ensemble d'installations sportives particulièrement important (5 millions de mètres carrés dont un dixième bâti) dont l'entretien est également assuré par le propriétaire-employeur.

L'accès aux installations constitue en effet un enjeu primordial pour la vie et même la survie des clubs d'entreprise aux yeux de la plupart des responsables rencontrés. Pour beaucoup, l'objectif reste de posséder leurs propres équipements, faute notamment d'être prioritaires pour l'utilisation des infrastructures publiques. Si devant les restrictions budgétaires appliquées aux activités sociales, beaucoup d'associations ont dû se résoudre à voir tout ou partie de leurs installations mises en vente, certains responsables ont cependant décidé de les mettre en partage afin de pouvoir les conserver. C'est la stratégie qui a notamment été mise en œuvre à la Banque de France avec un certain succès jusqu'à présent. Les responsables de la Fédération des ASBF ont ainsi contacté les municipalités voisines de leur complexe en leur proposant des créneaux sur leurs installations en échange de subventions pour leur entretien, et ont contracté avec des partenaires aussi divers qu'une caserne de

sapeurs-pompiers, l'équipe féminine du PSG, une école privée anglaise et une section de l'ASPTT. Selon l'un des principaux artisans de l'initiative, il n'a cependant pas été simple de convaincre les partenaires en question de payer pour une organisation qu'ils tiennent pour prospère : « On est une association de la Banque [de France], mais les gens nous regardent comme si on était la Banque⁽¹⁸⁾ ». Au-delà de l'anecdote, cette remarque est révélatrice de la confusion qui entoure la relation entre les clubs sportifs d'entreprise et l'organisation productive au sein de laquelle ils s'inscrivent. Au-delà, c'est ainsi la place et la raison d'être des clubs qui ne cessent d'être posées, comme le donnent à voir les multiples contradictions qui les traversent et sur lesquelles nous allons maintenant revenir.

Des lieux éminemment politiques, traversés de multiples contradictions

Après avoir mis en évidence la variabilité des investissements dans les clubs suivant les entreprises et les contextes, il s'agit dans cette dernière partie de s'arrêter sur un certain nombre d'enjeux qui traversent l'ensemble des clubs sportifs d'entreprise et en montrent l'importance politique, au sens plein du terme, malgré les dénégations récurrentes des acteurs concernés eux-mêmes en la matière.

Loin de se cantonner à l'organisation d'activités, les responsables des clubs sportifs d'entreprise doivent faire preuve d'un sens politique particulièrement affûté, c'est-à-dire d'une capacité à concilier les contradictions, tant externes qu'internes. Externes d'abord, car au sein des CE, quand ils existent, le sport peut être mis en concurrence avec d'autres activités sociales. Or, les dirigeants sportifs ne peuvent entrer frontalement en opposition avec la direction ou le CE de leur entreprise du fait de leur dépendance tant économique que symbolique. Cela ne les empêche pas de développer un discours revendicatif, mais sous la forme d'un « discours sans adversaire » (JUHEM, 2001) comme on l'a vu avec la SNECMA. Ou plus exactement d'un adversaire hors de l'entreprise, comme les pouvoirs publics, nationaux ou locaux, vis-à-vis desquels les responsables appellent leurs adhérents à se mobiliser, tel le secrétaire du CE de Renault à Billancourt dans le journal du club :

« En situant les limites de leurs moyens et de ceux du CCE, les dirigeants du COB marquent leur volonté de voir se développer le sport ; ne pas montrer les véritables responsables de la carence sportive de notre pays ne permettrait pas de sortir de l'impasse car, pour cela, il faut que parmi les sportifs en premier lieu, mais aussi bien au-delà dans la population, s'exerce une pression importante en direction des véritables responsables⁽¹⁹⁾. »

⁽¹⁶⁾ Entretien avec Jacky Hortault, ancien trésorier du Club sportif du Crédit lyonnais, 9 octobre 2012.

⁽¹⁷⁾ Pour un effectif total de 245 000 salariés début 2012.

⁽¹⁸⁾ Entretien avec Jean-Louis Corvaisier, secrétaire de la section CGT de la Banque de France, 23 octobre 2012.

⁽¹⁹⁾ C. Jaillot (entretien avec), *Sport COB*, n°1, novembre 1972.

Plus loin, le même élu du personnel fait part de démarches de prospection afin d'édifier une nouvelle installation jugée nécessaire à l'activité :

« À l'époque et à différentes reprises depuis, des recherches furent effectuées sur Boulogne et Issy-les-Moulineaux pour trouver un terrain où un gymnase pourrait être construit. Ces deux municipalités ont été contactées et malgré nos propositions intéressantes, puisque les écoles auraient utilisé l'installation en cours de journée, ainsi que les apprentis de la RNUR⁽²⁰⁾ d'ailleurs, nous nous sommes heurtés à un mur d'incompréhension et d'hostilité. »

On notera que l'auteur se garde de mentionner toute étiquette partisane, de même qu'il invoque le registre d'intérêts mutuels mal compris plutôt que contradictoires. Réclamant au gouvernement une hausse des subventions, il avance également qu'avec la construction d'installations, « ce seront des dizaines de milliers de francs que l'État récupérera *via* la TVA ».

Dans le même ordre d'idées, les remerciements constituent une thématique récurrente des bulletins des clubs, n'oubliant aucun acteur, à l'instar de *SNECMA-Sports* dont une colonne récurrente salue « ceux qui nous aident » en renseignant au passage sur leurs apports respectifs : le CCE, les comités locaux d'établissement comme les directeurs de sites. Cette « bienveillance obligée » à l'égard de l'employeur ou du CE peut néanmoins souffrir quelques exceptions, mais toujours à fleurets mouchetés. Ainsi, plutôt que de dénoncer frontalement l'ostracisme vis-à-vis de la FSGT de la part de l'administration des CSPTT, ses responsables préfèrent mettre en avant la revendication de libre adhésion à la fédération de leur choix. Ainsi, comme l'explique encore longtemps après l'un des fondateurs du club : « Nous n'avons pas créé le CSPTT pour concurrencer l'ASPTT, mais pour tenir un créneau que ce club ne voulait pas tenir : le sport pour tous à l'entreprise⁽²¹⁾. » De la même manière, quoique bénéficiant d'un important soutien matériel et moral de la CGT – au point que le siège de l'Union des CSPTT sera plusieurs années durant hébergé dans celui de la fédération postale de la CGT, les animateurs du club prennent bien soin de marquer leur neutralité à l'égard de toute organisation syndicale.

Cette « neutralité » de façade n'est cependant pas destinée qu'à la hiérarchie de la firme, elle vise aussi à attirer le plus grand nombre d'adhérents possibles en évitant d'aviver les clivages syndicaux. Cette croissance du nombre d'adhérents est d'ailleurs affichée comme l'indicateur premier de la réussite de leur action, au point que l'on peut se demander s'il s'agit vraiment de favoriser l'accès du plus grand nombre à la pratique sportive ou de renforcer le prestige du club. L'affichage des effectifs ou du nombre de sections, ainsi que de leur progression, aux côtés des résultats de rencontres, mais aussi la comparaison du nombre

d'adhérents avec d'autres clubs, y compris non corporatifs⁽²²⁾, suggèrent que cette deuxième hypothèse n'est pas totalement infondée.

Une telle prudence n'évite cependant pas l'éclatement de conflits ouverts avec la direction. En témoigne le long contentieux qui a opposé à Renault le COB avec la direction de la régie. En 1960, hostiles au CE qui est dominé par la CGT, des cadres de la section tennis créent le Billancourt Athletic Club (BAC) et la direction de la régie oblige le COB à lui céder la moitié des installations. Les responsables du COB vont réagir avec virulence, durcissant leurs revendications en dénonçant « l'inexistence de dispositions permettant aux jeunes travailleurs de pouvoir faire du sport sur le temps de travail » ou « permettant à tous ceux qui accèdent à la compétition de haut niveau ou à l'encadrement de pouvoir se libérer sans perte de salaires ». Dans le même temps, ils appellent toutefois à la réunification des deux clubs en invoquant « un désir sincère d'union de la part des sportifs », ce qui va effectivement se réaliser, amenant en outre au club de nouveaux adhérents par réaction à l'attitude de la régie, mais aussi grâce au temps d'entraînement accordé par certains chefs d'atelier⁽²³⁾.

Le refoulement continu des tensions internes

La diplomatie n'est toutefois pas tournée uniquement vers l'extérieur, car les tensions sont tout autant à ménager en interne. Il existe ainsi d'abord une concurrence latente entre les différentes sections des clubs concernant la répartition des moyens, tant du point de vue des disciplines pratiquées – à l'instar de n'importe quel club multisports – que de la localisation des installations par rapport aux différents sites de l'entreprise, quand il y a lieu. Or, ces conflits potentiels de répartition sont la plupart du temps tus, tant dans les comptes rendus d'assemblées générales que dans les publications et les entretiens. Pour autant, le soin pris chaque fois dans la rédaction des statuts pour assurer la représentation des différentes sections au sein du conseil d'administration du club montre que les dirigeants ont bien conscience de l'enjeu. Cela n'empêche cependant pas l'existence d'une claire hiérarchie symbolique, reflétée par la place très inégale accordée dans les bulletins à la vie et aux résultats de chaque section. Une manière d'euphémiser cette tension consiste à affirmer la liberté éventuelle de pratiquer plusieurs disciplines : « Le gars qui était licencié au CSPTT, il pouvait aller jouer le samedi au rugby et le dimanche au football⁽²⁴⁾ ». De tels discours rejoignent la vocation affichée de permettre aux salariés les plus modestes et à leurs familles d'accéder à des pratiques jugées hors de portée, comme le ski⁽²⁵⁾, la voile ou le

⁽²⁰⁾ Régie nationale des usines Renault.

⁽²¹⁾ Serge Lafourcade, conférence citée.

⁽²²⁾ Au début des années 1950, les dirigeants de *SNECMA-Sports* affichent ainsi leur ambition de devenir le premier club sportif de la région parisienne, toutes fédérations confondues.

⁽²³⁾ Entretien avec José Chardon, ancien trésorier du COB, 19 septembre 2012.

⁽²⁴⁾ Entretien avec René Lafleur, ancien trésorier de la CSPTT-Paris, 14 septembre 2012.

⁽²⁵⁾ « De la randonnée au hand-ball, nous sommes pour ! », non signé, *Sport COB*, n°3, avril 1973.

tennis, ce qui implique au préalable de changer l'image « bourgeoise » accolée à ces sports⁽²⁶⁾.

Les clubs d'entreprise, notamment sous l'influence de la CGT, ont ainsi fréquemment tenu à proposer à leurs adhérents des activités comme l'aviation, la voile, le ski ou l'équitation, mais aussi des voyages à l'étranger, notamment dans les pays de l'Est, sous l'égide de la FSGT, ce qui n'est pas sans faire écho aux analyses de Sylvain Pattieu (2009) concernant Tourisme et Travail et son double objectif de conquête des territoires de la bourgeoisie et de tropisme vers le bloc soviétique.

Une extension du domaine de la lutte syndicale

Les finances représentent sans conteste le nerf de la guerre pour les dirigeants de ces clubs, conditionnant leur existence même tout en cristallisant la concurrence entre syndicats comme on l'a déjà vu. Cela peut jouer dans différentes directions : depuis le cœur du CE contre un club contrôlé par un autre syndicat, ou de l'extérieur par un syndicat « maison », mais donnant lieu dans tous les cas à des joutes argumentatives élaborées relayées dans les bulletins ou les tracts prenant le reste des salariés à témoin. Le premier cas, déjà rencontré au Crédit agricole-Crédit lyonnais, se retrouve également dès les années 1950 à la SNECMA dans une configuration inversée. C'est ici la majorité CGT du CCE qui fustige la mauvaise gestion des dirigeants du club, en se livrant à un savant *benchmarking* vis-à-vis d'autres clubs. Les élus cégétistes du CCE justifient ainsi leur décision de supprimer la subvention à ce club, de fermer une de ses bases et de créer un nouvel aéro-club dont la moitié des sièges d'administrateurs seront attribués directement au CCE⁽²⁷⁾. Au COB, c'est un syndicat extérieur au CE, affilié à Force ouvrière, qui met en cause l'importance des moyens attribués à la section Croisière, qui ne profiteraient qu'à une poignée de « privilégiés⁽²⁸⁾ ». Le Bureau de la section répond sur un registre quantitatif en avançant que l'année précédente, il a « pu offrir 1 300 journées de navigation à plus de 350 travailleurs, dont plus de 50 OS en grande partie immigrés, à savoir 900 journées-mer en week-ends et 400 sur les camps de vacances du CE⁽²⁹⁾ ». On notera au passage l'emploi non anodin du verbe « offrir », révélant la vision paternaliste de responsables pourtant prompts à dénoncer le paternalisme soupçonné chez l'employeur.

Des rapports hiérarchiques recomposés plus qu'effacés

Il est un discours qui revient de manière lancinante tant de la part des représentants syndicaux que de ceux de l'employeur, dans les archives comme en

entretien : l'affirmation suivant laquelle les distinctions hiérarchiques s'effaceraient au cours de la pratique sportive. En réalité, si elles apparaissent moins visibles, elles n'en restent pas moins prégnantes, tout juste reconfigurées en fonction notamment du niveau sportif des pratiquants, ne serait-ce qu'en raison de la distribution inégale des disciplines suivant les catégories professionnelles (DEFrance, 2011). Clairement assumée aux PTT, la tension entre pratiques compétitives et « de loisir » se retrouve partout sans toujours se dire. Comme souvent le refoulé se révèle au détour d'une dénégation, comme dans cette déclaration du premier président de SNECMA-Sports expliquant à propos de son club que son « but principal n'est pas uniquement la compétition, qui reste malgré tout à la base de la vitalité des sections, permettant le contrôle et le classement de celles-ci. Il est aussi de donner à chacun, grand ou petit, jeune ou vieux, les moyens nécessaires de conserver une bonne condition physique que seul l'entraînement à la pratique des sports donne à l'individu⁽³⁰⁾ ». Une telle déclaration révèle soit dit en passant des préoccupations hygiénistes conformes aux attentes de l'employeur. Plus éloquente encore est cette réaction d'un dirigeant de la section cycliste de l'US Métro qui écrit en réaction à un article sur l'essor du dopage dans ce sport qu'« il ne faut pas, à notre avis, ôter à quiconque l'esprit de compétition, état d'esprit qui ne doit pas, d'ailleurs, s'exercer uniquement dans le cadre étroit des sports de compétition. La complication du monde moderne est telle que bon nombre d'individus s'adaptent mal ou ne s'adaptent pas à cette complexité. Il faut donc éduquer, ou tout au moins préparer moralement, physiquement, à affronter les difficultés de la vie⁽³¹⁾ ».

Il faut cependant là aussi se garder de faire de la compétition un instrument uniquement au service de la domestication de la main-d'œuvre. Elle peut en effet aussi s'avérer le support de revendications spécifiques, comme en témoigne la campagne menée à la SNCF dans la décennie 1970 pour la reconnaissance des blessures en compétition comme relevant du service, l'octroi d'heures sur le temps de travail et de congés avec soldes pour les compétiteurs et les dirigeants de club, ainsi que la garantie du déroulement de leur carrière⁽³²⁾. Tout en revendiquant la pratique compétitive, les animateurs du CSPTT dans son âge florissant, pour leur part, rejettent clairement ce qu'ils qualifient de « privilèges » particuliers pour les pratiquants concernés, faisant néanmoins de nécessité vertu, faute de pouvoir obtenir les autorisations concernées. C'est ainsi que pour participer aux matches généralement organisés le samedi après-midi, les agents sont invités à échanger leur service avec un collègue. De même, en raison

⁽²⁶⁾ J.-C. Moezy (entretien avec), « Le tennis vers une orientation de masse, pourquoi ? », *Sport COB*, n°3, avril 1973.

⁽²⁷⁾ NAVEZ R. & BLONDIAU A., « Les conditions nécessaires au redressement de l'Aéro-Club de SNECMA-Sports », *SNECMA-Sports*, janvier 1955, pp. 22-25.

⁽²⁸⁾ Tract de la CGT-FO de Renault-Billancourt daté du 7 octobre 1972.

⁽²⁹⁾ *Sport COB*, n°1, novembre 1972, p. 2.

⁽³⁰⁾ BROUARD V., « Notre club », *Le sport à la SNECMA*, mai 1952, p. 3.

⁽³¹⁾ MARTIN R., « En marge de la flèche Velocio », *US Metro cyclo*, juillet-août 1968, p. 1.

⁽³²⁾ Ajoutons que la CGT a élaboré dès 1977 un « statut du cheminot sportif de haute performance », concrétisé par la signature d'une convention entre la SNCF et le ministère de la Jeunesse et des Sports en 1982, et a déposé en 1981 un « statut des dirigeants et techniciens bénévoles ».

d'emplois du temps décalés, il est également rare que les équipes parviennent à trouver des créneaux pour des entraînements communs, ce qui limite de fait la pratique aux seules rencontres compétitives.

Dans le même registre, le primat du comportement sur le terrain sur la performance ne semble pas aller de soi pour les pratiquants, comme l'exprime ce « rappel » des dirigeants du club de la SNECMA :

« Il est un devoir impérieux qui doit guider notre action, nous priver si cela est nécessaire d'un ou plusieurs éléments (vedette ou pas) s'ils sont à l'origine du mal, mais tout faire pour conserver la masse des participants. S'il n'est pas possible d'avoir une équipe de fins footballeurs, et bien créons l'enthousiasme en ayant une équipe de copains bien décidés à ne pas baisser les bras⁽³³⁾. »

Cette tension entre fair-play et résultat, qui n'est certes pas propre aux clubs d'entreprise, fait l'objet d'un refoulement récurrent, comme l'illustre cette conclusion d'un article du bulletin de la section cyclisme de l'US Métro après la victoire des coureurs du club lors d'une course par équipes : « Notre joie, notre fierté, n'est pas tant cette victoire, simple satisfaction d'amour-propre, mais plutôt le fait d'avoir su intégrer un « jeune » à l'équipe⁽³⁴⁾ ». La priorité affichée de la solidarité par rapport aux résultats semble cependant démentie par la place prépondérante accordée à ces derniers dans les bulletins – les records d'athlétisme occupent ainsi, par exemple, une pleine page dans chaque numéro-bulletin de SNECMA quand les sections non compétitives n'ont droit, au mieux, qu'à un entrefilet. Les titres remportés par les équipes ou adhérents individuels sont de même mis fortement en avant, même lorsqu'ils ne sont pas remportés dans le cadre du club, et ils entraînent même certaines embauches au sein de l'entreprise. Le cas le plus emblématique est sans doute celui d'Ahmed Boughéra El-Ouafi, recruté comme décolleteur à Renault et incorporé au COB après sa septième place au marathon des JO de Paris, avant de remporter ensuite celui des Jeux d'Amsterdam en 1928. Son nom est même donné à un stade du COB, mais, à la suite de sa radiation pour professionnalisme après qu'il a quitté l'entreprise, ni la firme ni le club ne lui ont apporté leur secours, laissant ce dernier dans la misère la plus crasse.

La place des adhérents en question : acteurs ou consommateurs ?

Au-delà de leurs performances se pose enfin la question de la place des adhérents dans la vie des clubs. Les rapports d'AG mentionnent ainsi fréquemment la faible présence des adhérents, tandis que la nécessité de l'implication de tous dans la vie des clubs est régulièrement invoquée dans les bulletins. Cette tension est particulièrement prégnante au



Ahmed Boughéra El-Ouafi (1898-1959).

« Les titres remportés par les équipes ou adhérents individuels sont mis fortement en avant, même lorsqu'ils ne sont pas obtenus dans le cadre du club. Le cas le plus emblématique est sans doute celui d'Ahmed Boughéra El-Ouafi, recruté comme décolleteur à Renault et incorporé au COB après sa septième place au marathon olympique de Paris, avant de remporter celui des Jeux d'Amsterdam en 1928. »

CSPTT qui, faute de moyens alloués par la direction, ne peut compter que sur l'investissement de ses membres :

« Les gens qui étaient à l'ASPTT avec les moyens et tout, dans leur ASPTT locale, et puis ils voyaient la différence avec ce que nous, sans pognon, on organisait : arbres de Noël, bals dans les mairies avec plus de 1 000 personnes, déplacements à l'étranger, soirées-cabaret... On faisait tout, quoi ! Bon, c'était notre vie, on passait notre temps à ça, il fallait avoir des femmes qui étaient... compréhensives⁽³⁵⁾. »

⁽³³⁾ « Sport de masse », *Le sport à la SNECMA*, novembre 1953, p. 40.

⁽³⁴⁾ *US Metro cyclo*, juillet-août 1968, p. 1.

⁽³⁵⁾ Entretien avec Roland Maupomé, ancien secrétaire du CSPTT-Paris, 10 septembre 2012.

Cette nécessité faite vertu est aussi un moyen de se distinguer de l'ASPTT « où les joueurs ont les maillots lavés et repassés au vestiaire quand ils arrivent », et se traduit aussi par un rejet affiché de la séparation entre dirigeants et joueurs :

« Je déteste les gens qui sont sur le bord de la touche avec un gros ventre et qui disent aux autres de courir plus vite. La grande force de nos sections, c'est que tous les responsables mouillaient le maillot avec les autres !⁽³⁶⁾ »

Au-delà de la pique implicite contre les dirigeants de l'ASPTT, cette remarque peut également se lire comme une représentation idéalisée des rapports sociaux dans l'entreprise, représentation que portent en creux les clubs sportifs qui s'y déploient : une équipe où chacun à sa place « mouille le maillot » vers un objectif commun dans une compétition qui l'oppose à d'autres firmes concurrentes. Cela rappelle l'ambivalence constitutive de ces organisations dans l'organisation qui peuvent constituer tout autant des vecteurs d'attachement et de promotion au service de l'employeur que des espaces d'autonomie pour les salariés, voire de subversion des hiérarchies au travail.

Conclusion

Bien que ne jouissant pas d'un statut juridique spécifique et alors que les plus visibles, ASPTT en tête, se sont largement « normalisés », les clubs sportifs d'entreprise n'en sont pas moins traversés par nombre de tensions et d'enjeux particuliers, tenant à leur fonctionnement comme à leurs finalités. Au-delà de leur statut, c'est bien la place et le rôle de ces organisations dans l'organisation qui sont en fait incertains, et se définissent de fait par l'usage, de manière très différenciée selon les contextes. Les adhérents des clubs ont ainsi d'abord pour particularité d'être en même temps, du moins jusqu'aux dernières décennies, des collègues ; et les liens noués sur les terrains comme en dehors viennent ainsi redoubler des relations au travail. L'effet n'est cependant pas univoque, et ce sont autant, selon les cas, les solidarités que les rivalités qui peuvent ainsi être exacerbées. Les clubs sportifs dans l'entreprise apparaissent ainsi comme des caisses de résonance d'enjeux qui traversent les organisations dans lesquelles ils s'inscrivent, mais aussi le monde du travail en général.

Si, à l'instar du mouvement sportif (FLEURIEL et SCHOTTE, 2008), les responsables de clubs détiennent un réel pouvoir sur l'organisation des activités physiques et sportives (APS), ils doivent cependant composer avec des contraintes particulières, liées à la place subordonnée des activités sociales, en particulier, sportives, parmi les activités de l'entreprise. Tandis que leurs discours invoquent notamment l'insuffisance des investissements étatiques en matière d'APS, c'est en effet ici sans doute moins pour grandir leur cause que pour éviter

d'attaquer frontalement la hiérarchie de l'entreprise et susciter un conflit dont ils ne peuvent que sortir perdants. L'euphémisation des tensions potentielles en dehors comme au sein de l'association apparaît de manière plus générale comme l'une des tâches principales de ses dirigeants et confirme tout l'intérêt de l'analogie du jeu de go pour analyser les pratiques du management moderne (FAUVET et SMIA, 2006). Pour autant, il serait trompeur d'envisager les clubs sportifs d'entreprise comme de simples adjuvants à l'entreprise capitaliste d'enrôlement subjectif des salariés (LORDON, 2008), car ils peuvent tout au contraire constituer un lieu de politisation spécifique, venant non seulement contrecarrer les dynamiques d'individualisation du rapport salarial (LINHART, 2009), mais aussi porter des revendications portant sur le cœur de la lutte des classes, notamment l'attribution de ressources matérielles et la libération d'une partie du temps de travail pour les APS, et ce faisant agir pour certains salariés comme un révélateur des intérêts conflictuels au sein de leur entreprise. Loin d'avoir nécessairement une action dépolitisante sur leurs membres, les clubs d'entreprise peuvent ainsi *a contrario* développer une politisation paradoxale, à savoir une montée en généralité à partir d'enjeux pratiques spécifiques aux APS interpellant les pouvoirs publics, mais occultant, de ce fait, les rapports de force au sein de l'entreprise. En pratique, les clubs d'entreprise peuvent néanmoins constituer un vecteur de syndicalisation, comme l'ont du reste perçu certains enquêtés⁽³⁷⁾.

On s'est efforcé enfin de mettre en évidence ici l'influence importante du contexte socio-politique sur la structuration de ces clubs : schématiquement, après une première phase de subordination marquée aux directions d'entreprise dans la première moitié du XX^e siècle, où, plus que de clubs corporatifs, il conviendrait de parler de clubs patronaux, cohabitant avec un sport ouvrier politisé hors de l'entreprise (KSISS, 2002), les trois décennies suivant la Libération ont marqué pour leur part une sorte d'« âge d'or » du sport à l'entreprise, avec un essor important tant quantitatif que qualitatif de leurs activités⁽³⁸⁾, permettant de la « démocratisation » interne des entreprises (MOURIAUX, 1998). Leur reflux avec l'ensemble des activités sociales dans l'entreprise à partir de la fin des années 1970 s'est enfin caractérisé par diverses stratégies visant à « sauver les meubles » avec un succès très inégal. Reste que le détricotage en cours des clubs corporatifs ne signifie pas pour autant un déclin de l'intérêt des employeurs pour les APS. Tout au contraire, on assiste à un regain d'intérêt, mais sur une base désormais plus individualisée et « souple » (BARBUSSE, 2002), qui se traduit, par exemple, par l'organisation d'événements

⁽³⁷⁾ Ainsi, cet ancien responsable du COB expliquant comment l'un de ses collègues cadres, initialement hostile aux organisations syndicales, avait « fini à la CGT » après la création du BAC. Cette fonction de vecteur de syndicalisation fait néanmoins l'objet de vifs débats, y compris entre militants de la CGT eux-mêmes, en particulier au sein du CSPTT.

⁽³⁸⁾ Essor non sans relation avec les lois-programmes consacrées aux investissements en matière d'équipements sportifs dans les années 1960 et 1970.

⁽³⁶⁾ *Ibid.*

éphémères ou la distribution de coupons permettant de « consommer » des activités sportives à l'extérieur. Les implications d'une telle évolution mériteraient de plus amples investigations, en particulier sur leur réception par les salariés eux-mêmes, laissés de côté dans la présente investigation.

Bibliographie

- AMAR M. (1994), "La sportive rouge" (1923-1939) (Pour une histoire des femmes au sein du sport ouvrier français) », in ARNAUD P. (dir.), *Les Origines du sport ouvrier en Europe*, Paris, L'Harmattan, pp. 167-192.
- ARNAUD P. (dir.) (1994), *Les Origines du sport ouvrier en Europe*, Paris, L'Harmattan.
- BARBUSSE B. (2002), « Sport et entreprise : des logiques convergentes ? », *L'Année sociologique*, vol. 52, pp. 391-415.
- BOURDIEU P. (1996), « La double vérité du travail », Actes de la recherche en sciences sociales, n°114, pp. 89-90.
- BREUIL X. (2010), « Sports, loisirs et représentations corporelles au sein des clubs d'entreprise : étude comparée de la Société générale et des Usines Renault », *STAPS*, n°87, pp. 69-78.
- CHILIN R. & MULLIE R. (dir.) (2000), *Pages d'histoire syndicales. LA CFTC-CFDT SNECMA-Villaroche, 1947-1980*, Paris, L'Harmattan.
- DEFRANCE J. (2011), *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte [1^{ère} éd. : 1995].
- DIETSCHY P. & CLASTRES P. (2006), *Sports, société et culture en France du XIX^e siècle à nos jours*, Paris, Hachette.
- FAUVET J.-M. & SMIA M. (2006), *Le Manager joueur de go*, Paris, éd. d'Organisation.
- FLEURIEL S. & SCHOTTE M. (2008), *Sportifs en danger. La condition des travailleurs sportifs*, Broissieux, Le Croquant.
- FONTAINE M. (2004), « Travail et loisir », in BECKER J.-J. & CANDAR G. (dir.), *Histoire des gauches en France*, Paris, La Découverte, t. 2, pp. 703-722.
- FRIDENSON P. (1972), *Histoire des Usines Renault. Tome I : Naissance de la grande entreprise, 1898-1939*, Paris, Seuil.
- FRIDENSON P. (1989), « Les ouvriers de l'automobile et le sport », Actes de la recherche en sciences sociales, n°79, pp. 50-62.
- GABORIAU P. (1991), « Les trois âges du vélo en France », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 29, n°29, pp. 17-34.
- GASPARINI W. (2000), *Sociologie des organisations sportives*, Paris, La Découverte.
- GOUNOT A., *Les Mouvements sportifs ouvriers en Europe 1893-1939*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2016.
- JUHEM P. (2001), « La légitimation de la cause humanitaire : un discours sans adversaires », *Mots*, n°65, pp. 9-27.
- KSISS N. (2002), « Le mouvement ouvrier balle au pied, culture populaire et propagande politique : l'exemple du football travailliste en région parisienne 1908-1940 », *Cahiers d'histoire*, n°88, pp. 93-104.
- LORDON F. (2008), *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique.
- LINHART D. (2009), *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009.
- LINHART D. (2010), *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- MARTINACHE I. (2012), « L'émergence contrariée du sport ouvrier en France », *Cahiers d'histoire sociale CGT*, n°123.
- MOURIAUX R. (1998), « Les espaces démocratiques dans l'entreprise », in BOUTET J., JACOT H., KERGOAT J. & LINHART D. (dir.), *Le Monde du travail*, Paris, La Découverte.
- PATTIEU S. (2009), *Tourisme et travail. De l'éducation populaire au secteur marchand 1945-1985*, Paris, Presses de Sciences-po.
- PIERRE J. (2015), *Le Sport en entreprise. Enjeux de sociétés*, Paris, Economica.
- PEGORER J.-L. (2003), *Union sportive métropolitaine des Transports de U à T et de 1928 à 2002*, édité par l'USMT.
- SIMONY N. & MARCON M. (1995), *Les Transformations du comité d'entreprise. Snecma Évry-Corbeil 1983-1993*, Paris, L'Harmattan.
- SOBRY C. (dir.) (2010), *Sport et travail*, Paris, L'Harmattan.
- THEUNYNCK D. et al. (2010), « Sport et travail : quelle influence le comportement d'une entreprise face au sport peut-il avoir sur l'état de santé de ses salariés ? », in SOBRY C. dir., *Sport et travail*, Paris, L'Harmattan, pp. 459-500.

Jacques Girin : une œuvre singulière à découvrir ou à redécouvrir

À propos de l'ouvrage de Jacques Girin (avec la collaboration de Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michèle Breton), *Langage, organisations, situations et agencements*, Presses de l'Université de Laval, 2016.

Par Franck AGGERI

Professeur à MINES ParisTech, PSL Research University, CGS-i3, UMR CNRS 9217

Ingénieur, sociologue, linguiste, chercheur en gestion et poète à ses heures, Jacques Girin, ancien directeur du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École polytechnique, nous a quittés prématurément en 2003. Il a laissé une trace durable dans les recherches francophones en gestion et sur les organisations en s'imposant comme l'un des penseurs les plus originaux de son époque. Son parcours et son œuvre échappent pourtant à tous les schémas établis. Allergique au conformisme et à l'académisme, il a préféré les chemins de traverse, ce qui l'a conduit à explorer les voies de l'interdisciplinarité et à privilégier des supports (livres collectifs, notamment), où il a pu laisser libre cours à une totale liberté d'expression. Servis par une plume alerte, incisive et ironique, ses textes conservent une fraîcheur et une intelligence qui résistent à l'épreuve du temps. Mais le problème était que ces articles étaient éparpillés et difficiles à trouver.

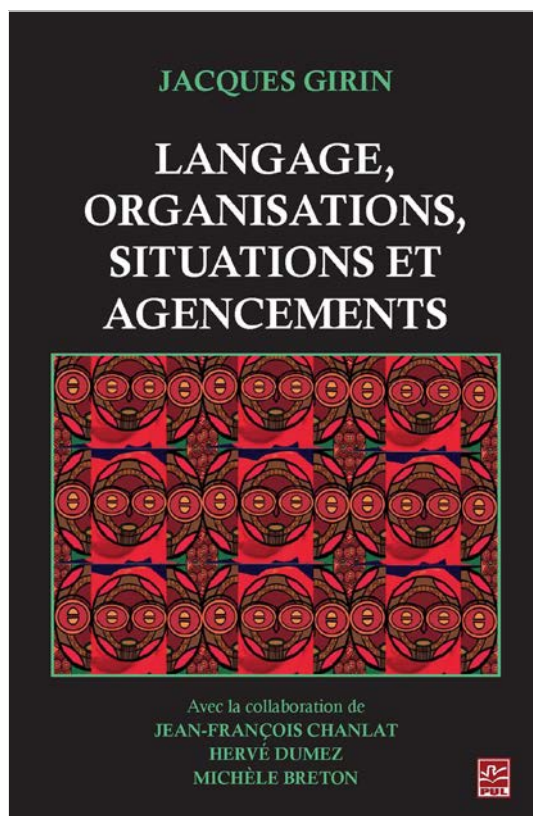
L'immense mérite de l'ouvrage édité par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michelle Breton est de proposer une sélection raisonnée des principaux textes

écrits par Jacques Girin. Précédée d'une préface concise, chacune des trois parties qui composent le livre (le langage et les organisations ; situations et agencements ; méthodologie et épistémologie)

d'édition remarquable est ici mis au service de l'œuvre fulgurante de Girin, dont l'actualité et la pertinence sont mises en valeur. Signe de son intérêt auprès des pairs, ce livre a obtenu le prix du livre de recherche en gestion de l'année, décerné en 2017 par la FNEGE.

La première partie du livre est consacrée au thème majeur qui parcourt toute son œuvre : la question du langage dans les organisations. Si cette problématique est aujourd'hui omniprésente dans les travaux sur les organisations, Girin a été précurseur dans son analyse dès les années 1980. À l'époque, personne ne s'intéressait sérieusement à cette question. Les problèmes de communication ou d'intercompréhension étaient évoqués par Henry Mintzberg ou Karl Weick, mais sans que ces auteurs aient produit une analyse spécifique du rôle et des usages du langage.

Le livre débute par un texte fondateur, intitulé « Problèmes du langage dans les organisations », issu d'une séance du séminaire Condor de 1989. Dans cet article, Girin part du constat de l'omniprésence du langage dans les organisations, mais souligne, dans le même temps, l'absence de réflexion sur ses usages et ses effets spécifiques dans les contextes organisationnels. Il souligne les limites du



© Presses de l'Université de Laval

est précédée d'une brève mais indispensable introduction, qui permet une mise en perspective et souligne la cohérence de sa trajectoire intellectuelle. Le travail

langage vu comme un simple code qui serait transparent pour ses utilisateurs. En rupture avec cette approche, il montre, à partir des travaux des sciences du langage et de la sociologie pragmatiste, que le langage en acte est source de malentendus et qu'il n'est pas séparable des éléments non langagiers que sont les situations, les cadres d'interprétation et les contextes dans lesquels le langage est mobilisé. Il propose enfin un cadre intégrateur pour étudier les dynamiques cognitives et de communication liées aux échanges langagiers. Ces différents éléments sont ensuite développés et approfondis dans les autres chapitres de cette première partie. Ils permettent d'analyser systématiquement les problèmes spécifiques du langage dans les organisations et la fécondité qu'il y a à étudier les phénomènes organisationnels sous l'angle langagier.

La deuxième partie du livre est consacrée à deux concepts clés de l'œuvre de Girin qui sont également ses textes les plus connus et les plus cités : les notions de situations de gestion et d'agencement organisationnel.

Comme pour le langage, Girin transpose le concept de situation, cher aux philosophes pragmatistes et aux sociologues interactionnistes, dans l'univers de la gestion en s'interrogeant sur ce qui fait la spécificité de situations de gestion par rapport à des situations ordinaires de la vie quotidienne. La situation de gestion, explique-t-il, présente trois aspects : des participants réunis dans un lieu déterminé ; une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement) ; une extension spatiale (des lieux, des objets physiques, des instruments).

On devine en creux l'intervention des managers qui « cadrent » la situation en portant un jugement externe même s'ils n'y participent pas directement. Quant aux participants, ils mobilisent des cadres d'interprétation, des modes de lecture de la situation, des schémas cognitifs qui leur permettent de donner du sens à la situation, mais qui sont également source de malentendus.

Face aux risques que fait courir l'indétermination des situations de gestion sur la conduite de la recherche, Girin souligne le rôle de la formalisation d'un dispositif de recherche qui a quatre fonctions principales : définir en amont les éléments de l'interaction, définir la place du chercheur, préciser la logique de connaissance attendue et mettre en place des instances de gestion et de contrôle qui permettront d'organiser le dialogue avec les acteurs de terrain et avec les pairs.

L'autre texte phare de cette partie porte sur les agencements organisationnels. L'article est construit autour de l'idée que le management, en tant qu'activité de délégation, se fonde sur des relations de mandat. Girin discute la théorie économique de l'agence, mais s'en écarte très vite pour proposer une théorisation originale de cette relation de mandat fondée sur une théorie du langage en acte. Contrairement à la croyance des économistes qui considèrent le mandat comme clair et simple, Girin souligne que, dans la pratique, les mandats peuvent être également confus et complexes, à la fois parce qu'ils sont exprimés de façon ambiguë et parce que les mandataires peuvent en avoir une interprétation variable en fonction de leurs cadres cognitifs.

L'autre idée originale de l'article est que le mandat ne relie pas des humains entre eux, mais qu'il relie un mandataire à un « composite », c'est-à-dire à des agents humains dont les capacités sont augmentées par des ressources matérielles, cognitives et symboliques : des instruments, des modèles, des machines, des lieux, des ordinateurs, etc. L'agencement organisationnel correspond précisément à l'association particulière de ces différents éléments entre eux dans une situation donnée. Girin explique plus loin le rôle qu'il fait jouer à cette notion. L'hypothèse fondamentale de l'esquisse du cadre d'analyse proposé ici est que la compétence d'un agencement – sa capacité à réaliser la performance qu'on attend de lui – réside dans les relations entre ses divers éléments, bien plus que dans les propriétés de chaque élément pris

isolément (GIRIN, 2016. p. 233).

Girin explique qu'il a forgé cette notion à partir de trois sources d'inspiration : les travaux sur la cognition située, la sociologie des sciences et des techniques et la théorie des instruments de gestion. Pour forger sa conception du composite et de l'agencement, il s'est notamment inspiré des travaux d'Edwin Hutchins sur la cognition située, qui venaient de paraître à l'époque.

En dehors de ces deux textes, on trouve également dans cette partie deux petits bijoux qui symbolisent l'humour, l'éclectisme et le talent littéraire de l'auteur. Le premier est un article empirique sur la communication dans une tour de bureaux. Paru dans *Gérer et Comprendre*, cet article mène avec finesse une étude quasi ethnographique sur la communication dans ce type d'espace étendu et *a priori* impersonnel. Le texte souligne l'importance de l'espace et de son agencement dans le fonctionnement des organisations, ainsi que la physiologie du bâtiment, constituée d'organes, de schémas de circulation et d'un métabolisme. Cette physiologie a-t-elle une incidence sur la communication ? L'article met en évidence que la proximité physique n'est pas suffisante pour créer de la communication et qu'un effort d'identification simultané des gens et des personnes est nécessaire, ou encore, pour reprendre la belle formule de l'article, un effort visant à « localiser les personnes et à personnaliser les lieux ».

Le second texte est tiré d'une expérience menée par des chercheurs du CRG à la fin des années 1970 chez EDF et publié en 1980 sous le titre de *Chroniques muxiennes*. Il s'agissait de réfléchir aux usages de nouvelles technologies à partir de l'élaboration de scénarios fictionnels. Le texte met en scène l'habitant d'un appartement, Pierre Martin, aux prises avec un système de communication interactif incarné par un nouvel objet connecté – le Télécran, sorte de tablette numérique – assurant l'interface entre l'utilisateur, tous les équipements électriques,

des services extérieurs et le monopole électrique. Le dialogue entre l'homme et la machine est assez hilarant, plongeant l'occupant, rêveur et indocile, dans des abîmes de perplexité face à une machine froide et autoritaire qui menace de lui couper l'électricité, car il a omis de payer sa facture et n'a pas répondu aux messages transmis par le monopole. Dans un accès de rage, Pierre Martin brise l'objet tout en pensant, au moment de se coucher, qu'il a bien fait d'acheter un second Télécran et qu'il

pourra ainsi commander son dîner comme d'habitude... Ce récit humoristique anticipe l'univers des objets connectés dans lequel nous sommes aujourd'hui plongés, la dépendance que nous avons développée à leur égard et les algorithmes et interventions plus ou moins visibles des opérateurs dont nous sommes les cibles.

La troisième partie du livre met en évidence la richesse de la réflexion épistémologique et méthodologique de Jacques Girin. L'auteur y traite de l'usage de la notion de paradigme en gestion, mais égale-

ment des nouvelles perspectives offertes, au milieu des années 1990, par la cognition en gestion. Cette partie, comme l'ensemble du livre, contient d'autres perles comme les textes sur l'opportunisme méthodique ou le malentendu, qui mériteraient à eux seuls des développements spécifiques.

Pour conclure, il est rare de ressortir aussi réjoui et stimulé de la lecture d'un livre sur les organisations. C'est un livre qui fait date et qui mérite, à n'en pas douter, de figurer en bonne place dans les rayons de votre bibliothèque.

Une analyse des pratiques de « recherche partenariale et collaborative »

À propos de l'ouvrage dirigé par Anne Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay, *Les recherches partenariales et collaboratives*, Presses de l'Université du Québec et Presses universitaires de Rennes, 2017.

Par Damien COLLARD

Maître de conférences à l'Université de Franche-Comté et chercheur au Centre de recherche en gestion des organisations de l'Université de Bourgogne

Cet ouvrage collectif est le fruit de rencontres et d'échanges entamés en 2010 entre des chercheurs issus de différentes disciplines (sociologie pour l'essentiel, mais aussi sciences de l'éducation, économie et gestion, géographie, etc.), autour d'un objet de recherche original : les « recherches partenariales et collaboratives »⁽¹⁾. Son objectif premier est de mieux comprendre les dynamiques et les enjeux (à la fois scientifiques et sociaux) de ce type de recherche, mais aussi d'analyser ses modalités pratiques et ses retombées épistémologiques.

Pour les coordinatrices de l'ouvrage, Anne Gillet (chercheure au Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique du CNAM) et Diane-Gabrielle Tremblay (professeure à l'École des sciences de l'administration à la Téléuq de l'Université du Québec), les « recherches partenariales et collaboratives » visent à associer des chercheurs et des acteurs d'autres milieux professionnels ou de la société civile (entreprises, administrations, associations, syndicats, etc.) en vue de coproduire des

connaissances. Elles constituent donc des recherches de « plein air », par opposition à des recherches « confinées », pour

de recherche (comme la recherche action, la recherche intervention, ou encore, la recherche ingénierique...), elles n'ont pas toujours explicitement une visée transformatrice. À noter également qu'elles renvoient à des postures, des méthodologies et des cadres théoriques extrêmement divers (la sociologie de la traduction, la sociologie de l'action organisée, l'analyse clinique, etc.) et qu'elles se déclinent en une multitude d'appellations (« recherches partenariales participatives » pour Yves Bonny, « recherches participatives » pour Rémi Barré, « recherches collaboratives orientées vers l'action » pour Frédéric Blondel, « recherches conjointes » pour Philippe Lyet, etc.). La diversité de ces formules lexicales renvoie à autant de pratiques collaboratives et de conceptions différentes de ce que veut dire « coproduire des connaissances » dans un cadre partenarial.



© Presses de l'Université du Québec et Presses universitaires de Rennes

reprendre la fameuse distinction de Callon, Lascoumes et Barthe (2001), et se veulent en prise étroite avec les demandes sociétales. Notons cependant que, contrairement à d'autres formes

⁽¹⁾ Outre le présent ouvrage, le lecteur intéressé par ce thème pourra se reporter aux numéros des revues *Interventions économiques* et *SociologieS* coordonnés en 2011 par Gillet et Tremblay : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1343> <http://journals.openedition.org/sociologies/3608>

Cet ouvrage collectif imposant (de 328 pages) qui fait se succéder pas moins de quatorze textes écrits par dix-neuf auteurs différents donne donc une impression de foisonnement, à tel point que l'on peut se demander où commencent et où finissent les « recherches partenariales et collaboratives ». D'autant plus que les lignes de démarcation avec d'autres types de recherche (en premier lieu, la recherche action) sont loin d'être claires⁽²⁾. Fort heureusement, les deux coordinatrices mettent en perspective les différentes contributions, et offrent au lecteur quelques points de repère utiles dans l'introduction et la conclusion de l'ouvrage pour penser ce type de recherche. Si, à première vue, ce foisonnement peut déconcerter le lecteur à la recherche de définitions bien arrêtées, il s'avère dans le même temps source de richesse pour peu que l'on prenne la peine de s'immerger dans les différents textes. Six textes ont tout particulièrement retenu notre attention.

Trois d'entre eux analysent la place occupée par les « recherches partenariales et collaboratives » au niveau du système national de recherche en France (Rémi Barré), au Québec (Lucie Dumais) et en Suisse (Laurence Seferdejeli et Kim Stroumza), offrant ainsi au lecteur des points de comparaison riches d'enseignement. On y apprend notamment que ces recherches sont encore assez peu développées en France et en Suisse, et ce malgré les incitations politiques et les dispositifs institutionnels mis en place (comme les conventions industrielles de formation par la recherche en France). *A contrario*, le Québec est précurseur en matière de « recherches partenariales et collaboratives ». D'où l'intérêt de s'arrêter sur la situation du Québec, comme le fait Lucie Dumais qui pratique ce genre de recherche depuis plus de 25 ans. L'auteure distingue, parmi les recherches québécoises, deux pôles : le « pôle émancipation » qui

renvoie pour l'essentiel aux études féministes ainsi qu'aux recherches sur la pauvreté et sur les minorités, et le « pôle innovation » qui renvoie, lui, à des recherches qui portent sur l'économie sociale et solidaire et qui se font avec les leaders de ce secteur. L'auteure est particulièrement critique sur la posture militante et émancipatrice, essentiellement parce que « la question de la démarcation des savoirs [pratiques et académiques] est occultée derrière une entreprise morale ou politique de mobilisation » (DUMAIS, p. 76). Du coup, ces recherches émancipatrices peuvent donner à penser que la recherche scientifique est réductible à sa dimension politique, ce que conteste vigoureusement Dumais qui plaide pour une distanciation bien comprise. D'ailleurs, dans cet ouvrage, aucun des auteurs ne se réclame explicitement de ce type de recherche.

C'est en revanche au « pôle innovation » que l'on pourrait rattacher les trois autres textes que nous souhaitons commenter. Jacques Caillouette et Sid Ahmed Soussi braquent le projecteur sur ce qu'ils appellent « l'espace partenarial de recherche », un espace hybride qui associe des acteurs hétérogènes, et qui permet à la fois de produire des connaissances et de générer des innovations sociales. Ce concept est à notre sens particulièrement pertinent pour penser des collaborations dans lesquelles les partenaires conservent leurs identités premières en vue de produire des savoirs à la fois théoriques et pratiques. Jean-Marc Fontan décrit, lui, une expérience très originale de recherche partenariale menée depuis plus de dix ans avec l'organisme montréalais Parole d'exluEs, et interroge sa portée transformative dans un contexte social d'appauvrissement. Enfin, Juan Luis Klein entame un retour réflexif sur la recherche partenariale telle qu'elle est pratiquée au sein du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), un laboratoire multidisciplinaire et multi-institutionnel qui est à l'avant-garde des « recherches partenariales et collaboratives ». L'auteur soutient notamment que,

dans le contexte d'une économie de la connaissance, l'enjeu est de co-construire des connaissances avec les acteurs sociaux afin de contribuer à la démocratisation de la société du savoir. Dans ces trois textes, on retrouve un même enjeu – le développement de l'innovation sociale – ainsi qu'une même volonté de transformer la société. Du coup, la ligne de démarcation avec les recherches émancipatrices proposée par Dumais n'est peut-être pas aussi évidente que cela, dans la mesure où les recherches du « pôle innovation » comme celles du « pôle émancipation » ont toutes les deux une visée politique.

Pour terminer, nous souhaitons revenir brièvement sur l'introduction et la conclusion de l'ouvrage. Dans l'introduction, Anne Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay analysent les conditions qui rendent possibles les « recherches partenariales et collaboratives » – par exemple, les incitations et les dispositifs qui encouragent les partenariats hybrides ou encore les écosystèmes qui favorisent les initiatives portées conjointement par des chercheurs et des acteurs sociaux. Par ailleurs, dans la conclusion, elles explicitent de manière très claire les six processus qui sont au fondement de ces collaborations de recherche : 1) une coopération qui se déploie dans le temps et qui repose avant tout sur des relations de confiance ; 2) la reconnaissance de l'altérité, dans la mesure où il s'agit de respecter les identités de chacun ainsi que les différents savoirs en jeu (académiques, pratiques ou d'expérience, etc.) ; 3) la co-construction ou le développement conjoint des connaissances ; 4) des opérations de traduction pour faciliter la communication entre des acteurs porteurs de cultures différentes ; 5) une temporalité particulière, c'est-à-dire une durée suffisamment longue à même de favoriser la co-construction de la recherche ; 6) et enfin, une dynamique d'apprentissage forte pour pouvoir s'adapter, notamment, à l'inattendu. Du coup, elles n'évaluent absolument pas les chausse-trappes et les difficultés inhérentes à ce type de recherche qui, selon elles, ne s'apparentent nullement à

⁽²⁾ Il faut dire que le champ de la recherche action est lui aussi marqué par une grande diversité d'approches et qu'il ne constitue nullement un espace unifié.

un « long fleuve tranquille ». Bien au contraire. Du fait, tout d'abord, des tensions qui peuvent surgir à tout moment entre les différents partenaires dans la mesure où ils n'ont pas forcément les mêmes intérêts et les mêmes références culturelles malgré leur participation à une cause commune. Du fait, ensuite, des risques d'instrumentalisation inhérents à ce type de recherche, les chercheurs pouvant par exemple être instrumentalisés par les acteurs sociaux qui ont leur propre agenda et qui souhaitent orienter les résultats de la recherche dans un sens

plutôt que dans un autre. Du fait, enfin, des modalités de reconnaissance et d'évaluation particulières des « recherches partenariales et collaboratives », puisque, selon Gillet et Tremblay (2017, p. 318), « la reconnaissance et la valorisation dans les milieux scientifiques de ce type de recherche et la reconnaissance des chercheurs par leurs pairs posent encore parfois question, soulevant ainsi la question des critères d'évaluation de la recherche ». Une question d'autant plus importante que les « recherches partenariales et collaboratives » reposent sur une

démarche et une posture spécifiques, nécessitent une forte capacité d'adaptation des chercheurs et une grande ouverture d'esprit, mais aussi la mobilisation de certaines compétences relationnelles et politiques pour déjouer notamment les pièges éventuels de ce type de recherche⁽³⁾.

⁽³⁾ Cette question se pose également pour d'autres formes de recherche (comme la recherche-action ou la recherche-intervention) à partir du moment où les acteurs de terrain nourrissent des attentes fortes vis-à-vis de la recherche.

La croissance des investissements intangibles

À propos de l'ouvrage de Jonathan Haskel et Stian Westlake, *Capitalism without Capital. The Rise of the Intangible Economy*, Princeton University Press, 2018.

Par Hervé DUMEZ
CNRS-École polytechnique

Constatant que, depuis les années 1970, l'investissement a chuté dans nos économies malgré une reprise au milieu des années 1980, Larry Summers a, le premier, parlé d'une stagnation séculaire. Cette baisse tendancielle de l'investissement a coïncidé avec une baisse des taux d'intérêts, comme si la demande d'investissement était en panne. Étrangement, le phénomène a coïncidé avec des profits élevés et une stagnation de la productivité totale des facteurs (à la fois travail et capital). La situation reste en grande partie une énigme pour les économistes. Est-ce que la substitution d'investissements intangibles à des investissements tangibles peut expliquer le phénomène, et comment ? Jonathan Haskel et Stian Westlake pensent que oui, et ils essaient d'éclairer le phénomène dans un livre marquant.

De l'existence de l'intangible

Les auteurs estiment que, dans les pays développés, les investissements tangibles tendent à diminuer, alors que croissent les investissements intangibles. Les deux courbes se sont croisées vers 2007, avec une courbe du tangible descendante et une courbe de l'intangible montante.

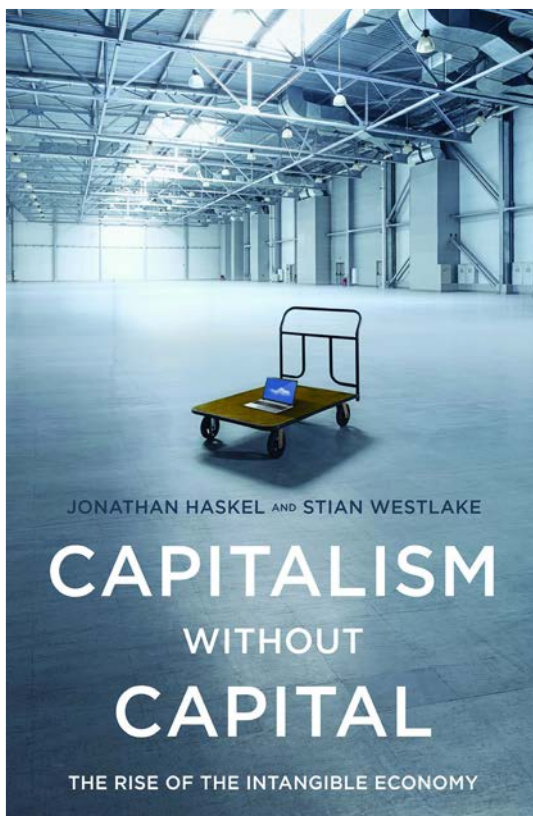
Mais comment mesurer les investissements intangibles ? La première étape est de définir ce que l'on entend par la notion. Si un investissement est une ressource qui produit un flux durable de revenus, les investissements intan-

tion des marques, le *business reengineering* ou l'investissement dans de nouvelles méthodes d'organisation. Il faut alors revenir sur quelques idées reçues.

La montée de l'investissement intangible dans l'économie peut être datée des années 1940 et 1950. Elle n'est donc pas liée au développement des technologies de l'information. Celles-ci ne peuvent être considérées comme la cause du phénomène, même si son accélération récente peut être due à l'élargissement des marchés qu'elles ont provoqué.

Faut-il considérer que l'intangible correspond à la montée des services dans les économies contemporaines ? On peut en douter. Le secteur manufacturier investit en effet de plus en plus dans l'intangible, que ce soit en R&D ou dans les nouvelles méthodes de production.

La dérégulation, au niveau des produits et des marchés du travail, a fortement favorisé, elle aussi, le développement de l'investissement dans l'intangible. En effet, ce dernier est lié aux connaissances développées par le personnel des firmes. Les données par pays semblent montrer assez clairement que les États qui ont maintenu des droits du travail très protecteurs investissent nettement moins dans l'intangible que ceux qui ont fluidifié leur marché du travail.



© Princeton University Press

gibles recouvrent les logiciels, les bases de données, la R&D, l'exploration de gisements, le divertissement (*entertainment*) – un journal télévisé n'est pas un investissement, mais une série télévisée en constitue un –, le *design*, la formation, le *marketing*, la construc-

Le dernier facteur de développement de l'intangible est la taille des marchés, déjà évoquée.

Mais comment mesurer précisément le phénomène ? Les comptes nationaux enregistrent les usines, les camions, les ordinateurs mais ils ont beaucoup de difficulté à évaluer la R&D ou le *design*. En réalité, plusieurs questions se posent. Tout d'abord, il n'est pas si aisé d'estimer la valeur nominale de ce qui est dépensé par les firmes dans l'intangible. Ensuite, il est difficile de distinguer ce qui, dans ces dépenses, relève d'un réel investissement. Encore une fois, un flash d'information n'est pas un investissement, une série télévisée l'est. Enfin, problème classique, il faut aussi estimer les améliorations en termes de qualité à valeur inchangée. Autant on a l'habitude de calculer la dépréciation d'un camion, année après année, autant il est difficile de soupeser celle d'un dessin original (*design*) pour un produit. On est là face à un phénomène particulier, celui de la mise au rebut (*discard*). On estime qu'une idée venant de la R&D a une durée de vie moyenne (avec de fortes variations selon les secteurs) d'une dizaine d'années. Pour les autres investissements intangibles, trois ans (donc un taux de dépréciation de 33 % par an) semblent une estimation raisonnable. Pour les films, les durées sont plus longues.

Si l'investissement dans l'intangible croît rapidement aujourd'hui, et beaucoup plus vite que celui dans le tangible, quelles nouveautés introduit-il dans l'économie ?

En quoi l'investissement dans l'intangible est-il nouveau ?

Pour qualifier l'investissement intangible par rapport au tangible, les auteurs estiment qu'il faut mettre l'accent sur quatre facteurs différenciants, les quatre S : *scalability*, *sunkenness*, *spillovers* et synergies.

Quand une usine entre en fonction, elle atteint vite sa capacité maximale et celle-ci se dégrade au

fil du temps. Il faut à un moment augmenter cette capacité physique si la demande croît et, au bout d'un certain temps, remplacer l'usine tout entière. L'intangible n'est pas soumis à ces lois physiques : il peut servir encore et encore, partout et tout le temps. Le phénomène est lié à celui de « non-rivalité » (l'usage qui en est fait par un consommateur n'en gêne pas l'usage par d'autres consommateurs). Il est décuplé lorsqu'il existe des effets de réseau : plus sont nombreux ceux qui adoptent le bien, plus la valeur du bien augmente. Il s'agit là de la *scalability* (pourrait-on parler en français d'échellisation ?). Même s'il existe des limites au phénomène (les recettes McDonald's s'adaptent selon les pays), la *scalability* est un phénomène central.

On peut vendre un bien physique, comme une usine, à un concurrent. Il est plus difficile de vendre un intangible. Il s'agit en général d'un coût irrécupérable (*sunkenness* ou irrécupérabilité). Deux caractéristiques de l'intangible font qu'il se vend plus mal qu'un investissement physique. Il existe beaucoup moins de standards dans l'intangible que dans le tangible, et les biens tangibles peuvent plus facilement servir à plusieurs usages que les intangibles. Un second phénomène joue : lorsque l'activité d'une entreprise est liée à des biens irrécupérables, ce qui est le cas de biens intangibles, les managers ont tendance à les survaloriser et à être incapables de les passer à la trappe. Ils risquent de s'obstiner dans l'erreur jusqu'à la catastrophe. Ce type de biens favorise donc les bulles et rend l'éclatement de ces bulles dramatique (les biens n'étant plus vendables et voisins d'une valeur nulle). Pourquoi les firmes se lancent-elles alors dans des investissements aussi risqués ? Parce qu'ils peuvent rapporter très gros.

Autant on peut protéger un bien physique (empêcher des voleurs d'entrer dans une usine), autant il est difficile, malgré les protections comme la propriété intellectuelle, de protéger l'intangible. Une idée profite à celui qui l'a eue mais aussi, rapidement, à ses concurrents. C'est l'effet *spillover* ou débordement.

Dès que Apple a créé la catégorie *Smartphone*, malgré ses investissements en *design*, en conception, en *supply chain*, les concurrents ont très rapidement réussi à l'imiter. L'investissement fait par Apple a profité à beaucoup de monde et les protections fournies par la propriété intellectuelle n'ont finalement pas été un obstacle décisif à l'imitation, même si elles ont bien constitué un frein. De son côté, Apple avait profité (*spillover*, là aussi) des échecs préalables de Nokia et Ericsson qui avaient essayé de lancer le *smartphone* sans y parvenir, et de recherches publiques. Le meilleur moyen de se protéger de l'effet de débordement consiste sans doute à combiner les intangibles en une configuration plus difficilement imitable que chaque intangible pris individuellement. Ceci est lié au quatrième S.

Enfin, en effet, les intangibles fonctionnent en synergie (la marque, de nouvelles méthodes d'organisation, la formation, le *design*, la R&D). On retrouve ici les technologies de l'information : les taxis étaient reliés à des réseaux téléphoniques bien avant Internet et les *smartphones*. Mais ces derniers ont fait baisser les coûts, ont permis d'améliorer le service (recherche et réactivité) et ont considérablement élargi le marché potentiel. Aujourd'hui, les *spillovers* sont abordés sous l'angle de l'*open innovation*. Le phénomène n'est pas récent : la métallurgie au XIX^e siècle a dû son essor aux multiples essais et erreurs qui sont intervenus dans des régions géographiques limitées, avec un apprentissage croisé entre firmes. Les synergies créent un dilemme : l'entreprise cherche à développer en interne de nouvelles idées et à les protéger le mieux qu'elle peut mais, en même temps, les bonnes idées se trouvent toujours ailleurs. Un autre dilemme porte sur l'organisation du débordement et la sérendipité. S'il est tentant d'essayer d'organiser la rencontre des idées, de susciter la coordination, cette rencontre intervient le plus souvent par hasard.

Les quatre S donnent à l'investissement dans l'intangible deux caractéristiques propres. D'une part, si

tout investissement est incertain, opérer dans l'intangible l'est particulièrement. Soit on réussit, et du fait de la *scalability*, la réussite est sur très grande échelle. Soit on échoue, et du fait des coûts irrécupérables, on perd presque tout. Mais même la réussite est incertaine du fait du phénomène de débordement : la firme ne sait jamais quelle sera sa part de réussite et quelle sera celle de ses concurrents. D'autre part, les

intangibles sont souvent contestés. Cette contestabilité vient du phénomène de débordement, mais aussi des synergies, qui rendent difficile l'attribution du contrôle.

À la fin du livre, les auteurs consacrent des chapitres à la politique, au financement, à la gestion de l'intangible. Cette dernière partie, mettant en avant le *leadership*, n'est pas la plus passionnante et, pour les

chercheurs en gestion, le travail sur les quatre S et leurs relations complexes apparaît comme un territoire à explorer et à quadriller pour les prochaines années si l'on veut comprendre sur un plan théorique et pratique les modes de gestion adaptés à l'économie de l'intangible.

Jeu vidéo, culture et industrie

À propos de l'ouvrage de Pierre-Jean Benghozi et Philippe Chantepie, *Jeux vidéo : l'industrie culturelle du XXI^e Siècle ?*, Presses de Sciences Po, 2017.

Par Pierre POINSIGNON

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Avec plus de 70 % des Français qui jouent occasionnellement, un âge moyen de plus de 30 ans et autant de femmes que d'hommes parmi les joueurs, le jeu vidéo serait-il l'industrie culturelle du XXI^e siècle ? Alors même qu'associer le jeu vidéo et la culture n'a rien d'une évidence, c'est pourtant à cette réflexion que nous invitent les auteurs de l'ouvrage en faisant un état des lieux inédit de cette industrie.

Pierre-Jean Benghozi, professeur à l'École polytechnique et membre du Collège de l'autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), et Philippe Chantepie, inspecteur général des affaires culturelles au ministère de la Culture et chercheur associé à la chaire « Innovation et régulation des services numériques » de l'École polytechnique, Telecom Paris-Tech et Orange, nous proposent un panorama de ce secteur parfois méconnu.

L'intérêt premier de leur ouvrage tient à ce qu'ils offrent une vue globale, précise et complète du secteur du jeu vidéo.

L'industrie du jeu vidéo présente effectivement les caractéristiques communes des industries culturelles, telles que décrites par Caves (2000).

En premier lieu, elle fait face à une forte incertitude : le succès d'une œuvre est imprévisible,

car relevant de la subjectivité du spectateur-consommateur. Il est en effet très difficile de prédire le succès d'une œuvre avant sa mise sur le marché. C'est ensuite une industrie de talents extrêmement diversifiés dont la détection et la rétention sont complexes, en raison, notamment, d'un fonction-

non rationnels du point de vue économique.

Industrie de projets uniques, mais surtout de coûts fixes élevés et de coûts marginaux historiquement faibles (reproduction sur un support physique) et aujourd'hui nuls (vente de produits dématérialisés), elle supporte donc un risque financier élevé, mais une fois le point mort atteint, les projets peuvent devenir extrêmement rentables, ce qui donne une importance considérable aux succès.

Dans cette économie de prototypes, chaque jeu est un bien singulier et donc en situation de monopole. Les éditeurs adoptent alors une stratégie de surqualité : la différence ne pouvant se faire sur les prix, les coûts de chaque projet sont de plus en plus importants pour permettre de produire un succès et de capitaliser sur ce dernier, notamment avec des suites et des produits dérivés. Nous assistons donc à une augmentation considérable des coûts de production. Pour une grosse production au début des années 2000, ils se chiffraient autour de 70 millions d'euros en moyenne. Dix ans plus tard on atteint 200 millions d'euros en moyenne.

On constate donc que les éditeurs n'ont pas choisi la stratégie consistant à diversifier le risque en multipliant le nombre de projets, mais surinvestissent plutôt sur un nombre restreint de projets dans l'espoir de décrocher un succès.

L'industrie du jeu vidéo n'en reste pas moins spécifique sur plusieurs caractéristiques.



nement de *star system*, qui fait qu'une personne, une équipe ou un projet ayant connu le succès obtiennent *de facto* une importance capitale. C'est aussi une industrie de projets uniques, difficilement comparables entre eux. Enfin, certains acteurs de l'industrie sont dans une logique de l'art pour l'art et ont donc des comportements

© Presses de Sciences Po

Caractérisé par un taux de croissance extrêmement important aussi bien en termes de revenus que d'usage, le jeu vidéo en France est la première industrie culturelle en termes de vente : dans les cinq biens culturels les plus vendus chaque année, figurent entre deux et quatre jeux. Ceci contraste avec la tendance moyenne des autres industries culturelles dont les valeurs globales ont plutôt eu tendance à baisser au cours des dernières années avec le développement des nouvelles technologies numériques.

La première particularité du jeu vidéo repose sur son objet même : c'est un jeu. Or, le principe de jeu, ou *gameplay*, qui définit l'expérience de jeu (courir, sauter, parcourir un niveau, vaincre un « boss », etc.), est largement indépendant de la langue. En conséquence, celle-ci ne s'est jamais érigée comme une barrière et l'industrie a toujours été mondialisée avec une division internationale du travail. Enfin, le jeu vidéo est une industrie culturelle numérique dans le sens où il est totalement dépendant de la technologie. Mais celle-ci doit plutôt être vue comme une opportunité : elle permet un renouvellement constant de l'offre. Ainsi, l'industrie du jeu vidéo a suivi une logique de cycles, définis par le renouvellement technologique des consoles.

Historiquement organisée autour d'un oligopole de « consoliers », aujourd'hui composé de trois acteurs – Nintendo, Sony et Microsoft –, l'industrie du jeu vidéo s'est construite autour du couple du *hardware* et du *software* avec une immense barrière à l'entrée pour les consoliers. La console jouait le rôle de produit d'appel, vendue avec des marges très faibles, voire nulles afin d'installer le plus rapidement possible le plus grand parc de consoles, puis de faire des marges sur la vente des jeux.

Le jeu vidéo s'est développé sur une pure logique de marché où les éditeurs seuls assument le financement de la production. Contrairement aux autres industries culturelles, il n'existe pas de préfinancement, d'aides à la

création, etc... L'économie du jeu vidéo s'est construite à l'abri des réglementations.

En finançant en amont la production et le développement, les éditeurs supportent intégralement le risque qui n'est parfois plus seulement un risque de projet, mais qui peut devenir un risque d'entreprise. Ceci n'est pas sans rappeler la période du Nouvel Hollywood⁽¹⁾ dans le cinéma et la faillite de United Artists à la suite de l'échec commercial cuisant de *Heaven's Gate* de Michael Cimino.

Enfin, une caractéristique du secteur est le bouleversement complet des chaînes de valeur classiques, sous l'effet des mutations numériques, notamment l'émergence des *smartphones* et la démocratisation de l'Internet mobile. De nouveaux modèles d'affaires se sont créés et coexistent, et nous pouvons observer la superposition de plusieurs écosystèmes et modèles de valorisation.

Ces nouvelles opportunités expliquent une grande vitalité de l'industrie et la remise en cause continue des stratégies.

Du côté de la distribution, deux grands bouleversements ont eu lieu ces dernières années : tout d'abord, la vente des produits physiques sur les plateformes de commerce en ligne comme Amazon, et ensuite la dématérialisation des produits et la vente de produits purement numériques sur des plateformes telles que Steam. Les conséquences en sont le raccourcissement de la chaîne de valeur, permettant notamment aux éditeurs d'augmenter leurs marges, voire même de créer leurs propres plateformes de distribution et d'assurer eux-mêmes la distribution de leurs jeux, et donnant la possibilité à de petits studios d'accéder directement au marché sans passer par des éditeurs en distribuant les jeux *via* les grandes plateformes comme Steam.

La dématérialisation facilitant le stockage et la mise à disposition sans limite des contenus, cela permet la mise sur le marché d'un nombre potentiellement infini de

références et donc la création de marchés de niche. Le phénomène de « longue traîne », classique dans les industries culturelles où un faible nombre de références captent l'essentiel de la valeur de marché, est ici accentué : nous observons une « longue traîne » de plus en plus longue, mais où la rentabilité peut être atteinte sur les références les moins vendues.

Ainsi, comme le concluent les auteurs, cette industrie qui partage la plupart des caractéristiques des autres industries culturelles s'est imposée progressivement comme l'industrie culturelle dominante du XXI^e siècle.

En innovant et en repensant l'intégralité de sa chaîne de valeur en relation avec les mutations numériques, le jeu vidéo pourrait bien être avant-gardiste dans la transformation des économies des industries culturelles, voire de toute industrie organisée autour d'une économie de coûts fixes d'infrastructures et de plateformes.

La lecture de ce livre est donc recommandée pour trois raisons. Tout d'abord, en analysant le secteur du jeu vidéo, les auteurs décrivent le fonctionnement particulier des industries culturelles. Ensuite, ils proposent un panorama inédit de l'industrie du jeu vidéo. Enfin, ils montrent comment les problématiques auxquelles fait face l'industrie sont intéressantes et transposables au-delà des industries culturelles.

Laissons la conclusion aux auteurs : « qu'on le déplore, qu'on s'en réjouisse ou qu'on l'analyse simplement, le secteur du jeu vidéo apparaît bien comme l'industrie culturelle du siècle commençant ».

⁽¹⁾ La période du nouvel Hollywood (fin des années 1960 – début des années 1980) est notamment caractérisée par la place centrale qu'avaient les réalisateurs dans le processus de production au détriment parfois des logiques économiques. Les budgets des films n'étant plus sous contrôle, les risques pris étaient considérables.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

Employer pools: Toward a regional management of human resources?

Laëtitia Lethielleux, associate professor in managerial science, URCA, chair of Social Economy and Solidarity, URCA

Employer pools (GE, *groupements d'employeurs*) were set up in 1985 with the assignment to facilitate the sharing of employees among firms belonging to the pool. The intent is to create, as best possible, steady full-time employment based on time-sharing. In a tense labor market, these pools are once again receiving attention from French public authorities, who see them as a means for fighting against joblessness, responding to corporate expectations for job flexibility and meeting needs in the label market. The findings of a research action program conducted from 2015 to 2017 in the Grand Est Region serve to show how these pools contribute to a regional management of human resources, which rests on two conditions: that players in the labor market change their points of view and that these pools adopt an interorganizational approach.

TRIAL BY FACT

“That makes us grow up, a step into adulthood”: Proposals for changes in the teaching of management in business schools

Carine Chemin-Bouzir, NEOMA BS, IAE Paris I, & **Jean-Baptiste Suquet**, NEOMA BS, IRG - UPEMLV

Teaching managerial theory in business schools is often seen as a communication of theoretical knowledge that students must acquire and recount. The experience described here has tried to move beyond this view and let students realize how real work teams function within an organization and its forms of regulation. The teacher is in the position of accompanying students rather than grading them – a meeting between the two to explore how work teams actually work, something that neither the teacher nor students knew beforehand.

No one can be against virtue... except a system

Sylvie Chevrier, Institut de Recherche en Gestion (IRG)

The ways of implementing value stream mapping and workers' health: A study of several cases

Sébastien Bruère, ergonomist and labor psychologist

More and more firms are adopting lean management to organize work processes. Many criticisms have been directed at it, in particular its effects on workers' health. At the core of this form of organization is the tool “value stream mapping”. This exploratory, qualitative research program collected data on ten projects for setting up lean manufacturing in France and Quebec. What uses of value stream mapping in these projects advanced, or impeded, the emergence of an enabling organization? This emergence depends on the ways that wastes were defined, goals were set, and information was collected in the workplace for drafting value stream maps.

IN QUEST OF A THEORY

A partnership agreement between shareholders without any stake in the firm? Questions of minority shareholders about corporate law – A dialog with Colette Neuville

Rachelle Belinga & Blanche Segrestin, Mines ParisTech

Since founding an association for defending minority shareholders (ADAM: Association de Défense des Actionnaires Minoritaires) in 1991, Colette Neuville has been an eyewitness of interactions between shareholders and corporate management, and has tirelessly striven to advance governance in firms. To defend shareholders, her actions take issue with the role that majority shareholders sometimes play. The latter might have no other quality as a stakeholding partner than the right to vote. Nonetheless, they can control a corporation's equity and administration. From an original angle for analyzing minority shareholders, radical questions are asked. How legitimate is an investor who holds a majority of voting rights and controls a firm

without seeking to safeguard its eventual interests? Should risk, responsibility and profit not be linked? Is there a partnership agreement among shareholders when they no longer have any joint interest?

Collective bargaining on occupational equality: Integrative negotiations?

Clotilde Coron, Paris 1 University, GREGOR (IAE Paris, EA2474), & **Frédérique Pigeyre**, Paris-Est Créteil University, Institut de Recherche en Gestion (IRG, EA2354)

Many research studies have concentrated on the negotiation of company-level agreements in France, a cornerstone of what is called the “social dialog”. However few of them deal with the negotiation of agreements on a point that the Génisson Act of 2001 made compulsory, namely occupational equality. Cutting across several fields of human resources and carrying legal weight, specific aspects of this theme affect the bargaining process. How does the definition of this issue affect negotiations? Since it runs through several processes (recruitment, pay, promotions...), it has an impact on both the room for negotiators to maneuver and the role of labor unions toward management. The many legal requirements that hinge on statistical indicators risk leading to agreements with statistical engagements that might not lie within reach. These negotiations clearly shed light on the integrative aspect of occupational equality, which is not very characteristic of a “social dialog French-style”

OTHER TIMES, OTHER PLACES

Company sports clubs caught between management and labor unions?

Igor Martinache, *agrégé* professor of economics and social sciences at Lille 1 University

Company sports clubs are often seen in relation to the sports federations which they have joined, even though being part of a company endows them with

special characteristics. Both management and labor unions might try to manipulate them. A comparison of the declarations of the leaders, past and present, of six such clubs (in firms in various branches of the economy) sheds light on these clubs as part of a company and on the factors that shape and change them. Three “ages” are discerned in their growth: the initial age of patronage, the “thirty glorious years of prosperity” after WW II and, nowadays, the age of decline under the brunt of both the recession and corporate “modernization” - a decline concomitant with the investment by firms in sports-related activities for their wage-earners.

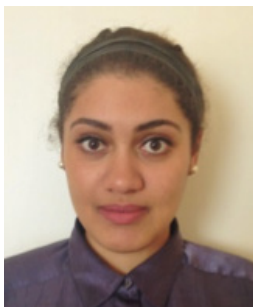
MOSAICS

Franck Aggeri (Professor at MINES ParisTech, PSL research university, Centre de Gestion Scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217): **Jacques Girin : A singular work to discover or rediscover**: On Jacques Girin’s (with Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michèle Breton), *Language, organizations, situations and layouts* (Presses de l’Université de Laval, 2016)

Damien Collard (Associate Professor, University of Franche-Comté, and researcher - Centre de recherche en gestion des organisations de l’Université de Bourgogne): **An analysis of “partnership and collaborative research” practices**: On Anne Gillet and Diane-Gabrielle Tremblay (ed.), *Partnership and collaborative research* (Presses de l’Université du Québec and Presses universitaires de Rennes, 2017)

Hervé Dumez (CNRS-École polytechnique): **The growth of intangible investments**: On Jonathan Haskel and Stian Westlake’s, *Capitalism without Capital. The Rise of the Intangible Economy* (Princeton University Press, 2018)

Pierre Poinson (i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay): **Video game, culture and industry**: On Pierre-Jean Benghozi and Philippe Chantepie’s, *Video Games: The Cultural Industry of the 21st Century?* (Presses de Sciences Po, 2017)



D.R.

BELINGA Rachelle

Rachelle Belinga est doctorante en sciences de gestion au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de MINES ParisTech-PSL. Sa thèse, sous la direction de Blanche Segrestin, porte sur « Actionnaires et nouveaux régimes de solidarité :

l'engagement actionnarial ».



D.R.

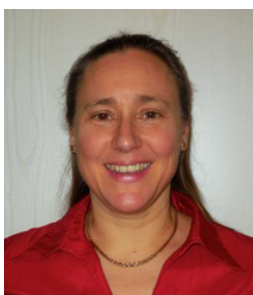
BRUÈRE Sébastien

Ergonome et psychologue du travail, diplômé d'un DESS en psychologie du travail de l'université de Lorraine, d'un master 2 en ergonomie de l'Université de Lyon 2 et d'un Ph. D. en relations industrielles à l'Université Laval à Québec, Sébastien

Bruère a des expériences professionnelles variées. Il a été chercheur à l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) en France, de 2009 à 2010, ainsi qu'à l'Institut de recherche Robert-Sauvé en Santé et sécurité du travail (IRSST) au Québec, de 2015 à 2017. L'enseignement est aussi au cœur de son parcours professionnel avec des activités de chargé de cours à l'Université Laval à Québec de 2011 à 2015 à destination d'étudiants de 1^{er} cycle en relations industrielles et en génie industriel, puis à l'École des Sciences de Gestion de l'UQAM à Montréal depuis 2017. Il a à son actif plusieurs publications et de nombreuses communications scientifiques dans des congrès au Québec, au Canada et à l'international, et ce, en français comme en anglais. Sébastien Bruère est spécialisé dans l'étude des liens entre changements organisationnels, santé et efficacité, par exemple lors de l'implantation de nouvelles technologies.

CHEMIN-BOUZIR Carine

Carine Chemin-Bouzir est professeure associée à Neoma business school depuis 2010. Ses centres d'intérêt sont la sociologie des organisations, les approches critiques du management et la psychanalyse lacanienne.



D.R.

CHEVRIER Sylvie

Sylvie Chevrier est professeure de gestion à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et est directrice adjointe de l'Institut de recherche en gestion. Ses recherches en gestion des ressources humaines et en

management international portent sur la transformation des organisations dans un contexte d'internationalisation et sur les dimensions culturelles du management. Elle a publié notamment les ouvrages *Gérer des équipes internationales*, *Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations* (PUL, 2012), *Le Management interculturel* (coll. « Que sais-je ? », PUF, 2010) et *Le Management des équipes interculturelles* (PUF, 2000).



D.R.

CORON Clotilde

Clotilde Coron est depuis septembre 2017 maître de conférences à l'IAE Paris. Docteure en sciences de gestion, elle a exercé dans le privé avant de rejoindre l'Université. Ses travaux portent sur l'égalité professionnelle, d'une part,

et sur l'usage de la quantification par les acteurs des ressources humaines en entreprise, d'autre part : quels usages font-ils de la quantification ? Quels sont les enjeux à se cristalliser autour des différents dispositifs de quantification et quel partage est mis en place avec les syndicats ou les managers ?



D.R.

LETHIELLEUX Laëtitia

Ancienne élève de l'École Normale Supérieure de Cachan, agrégée d'économie-gestion et droit, Laëtitia Lethielleux est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Reims Champagne-

Ardenne (URCA) depuis 2007. Elle dirige la chaire Économie Sociale et Solidaire (ESS) de l'URCA depuis 2012. Responsable de formations (master 2 en management des entreprises de l'ESS et master 1 en management des ressources humaines), elle enseigne principalement la gestion des ressources humaines et le droit des entreprises. Membre du laboratoire REGARDS, elle porte ses recherches sur les formes innovantes d'emploi et d'entrepreneuriat dans l'économie sociale et solidaire et sur l'influence des normes juridiques sur les organisations. Elle a dirigé plusieurs contrats de recherche, notamment avec la Croix-Rouge française (2009-2014) sur la gouvernance associative et la coopération entre salariés et bénévoles, et avec des groupements d'employeurs (2015-2017) en vue de la structuration d'un réseau des groupements d'employeurs sur le Grand-Est. Depuis 2016, elle coordonne avec le responsable de la chaire ESS de Marne-La-Vallée un groupe de travail « inter-chaires ESS » au sein du Réseau Inter-Universitaire de l'ESS (RIUESS)

regroupant 9 chaires ESS en France. Elle fait partie de réseaux nationaux (RIUESS, AGRH) et internationaux (EURAM, CIRIEC).

Depuis 2005, elle a participé à la coordination ainsi qu'à la rédaction de plus d'une dizaine d'ouvrages en management et de chapitres d'ouvrages.

MARTINACHE Igor

Igor Martinache est professeur agrégé de sciences économiques et sociales à l'Université de Lille 1 et docteur en science politique de l'Université de Lille 2. Ses travaux portent sur les rapports entre sport et politique. Sa thèse, intitulée *Occuper le terrain. Une socio-histoire des appropriations du sport par le milieu communiste français* et soutenue en 2016 sous la direction de Sébastien Fleuruel et de Frédéric Sawicki, porte sur les espaces de la construction d'une doctrine politique sur le sport autour du Parti communiste français (PCF) et de la Confédération générale du travail (CGT) dans la seconde moitié du XX^e siècle. Il a notamment publié *Du sport ouvrier au sport oublié ? Histoires mêlées de la CGT et du sport* avec Jean-François Davoust (éd. du Geai bleu, 2013), « Un espace syndical non revendicatif ? La CGT face aux sportifs de haute performance : actions, revendications et contradictions », *Marché et organisations* (n°27, 2016) et coordonné le dossier « Sport et social » publié dans *Informations sociales* (n°187, 2015).



NEUVILLE Colette

Colette Neuville est présidente de l'ADAM (Association de défense des actionnaires minoritaires) qu'elle a fondée en 1991. L'ADAM, qui a vocation à réunir tous les intérêts minoritaires – depuis les actionnaires individuels jusqu'aux fonds de pension et

aux *hedge funds* en passant par les divers organismes de placement collectif – est intervenue dans la plupart des opérations financières réalisées depuis les années 1990 en France et, dans un certain nombre de cas, ses interventions ont été à l'origine de réformes de la réglementation boursière ou du droit des sociétés.

Colette Neuville est depuis 2007 administrateur référent de GET SA (Eurotunnel), société où elle est membre du comité d'audit, membre du comité de gouvernance et présidente du comité des nominations et des rémunérations. Elle est également administrateur d'ATOS depuis 2012. Elle est par ailleurs membre de la Commission « Épargnants et actionnaires minoritaires » de l'AMF depuis 2004, ainsi que du Club des Présidents de comité des rémunérations de l'IFA depuis 2013.



PIGEYRE Frédérique

Frédérique Pigeyre est professeure en sciences de gestion à l'UPEC, Université Paris-Est Créteil, membre de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG, EA 2354) et directrice du Département

des Études doctorales de la Comue Université Paris-Est. Ses travaux portent sur la gestion des ressources humaines, le management des compétences et les problématiques de genre dans les organisations : carrières des femmes et plafond de verre, management au féminin, égalité professionnelle et gestion de la diversité. Elle a publié de nombreux articles et ouvrages sur ces différentes thématiques.



SEGRESTIN Blanche

Professeur à Mines ParisTech, PSL Research University, Blanche Segrestin est titulaire de la chaire « Théorie de l'entreprise. Modèles de gouvernance & création collective », créée

en 2015 à MINES ParisTech.

Elle est l'auteur, avec Armand Hatchuel, du livre *Refonder l'entreprise* (La République des Idées, Seuil, 2012) et elle a coordonné, avec B. Roger et S Vernac, *L'entreprise, point aveugle du savoir ?*, Sciences Humaines, 2014, ainsi que *La Société à Objet Social Étendu : un nouveau statut pour l'entreprise*, avec K. Levillain, S. Vernac et A. Hatchuel, Presses des Mines, 2015.

SUQUET Jean-Baptiste

Jean-Baptiste Suquet est professeur associé à NEOMA Business School depuis 2008 et chercheur associé à l'Institut de Recherche en Gestion de l'Université Paris Est Marne la Vallée. Il enseigne l'analyse du travail et des organisations. Ses recherches portent principalement sur le management des services, les relations de service et le travail du personnel en contact.